

BEST PRACTICES

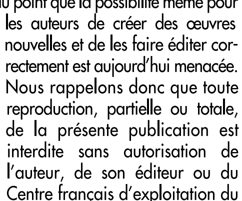
Ramez CAYATTE

Manager une équipe à distance

8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis

DUNOD avec Talents.fr

Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs
Conception maquette de couverture : Bleu T





EAN 9782100542550

Avant-propos

11 mai, Paris-La Défense, 8 heures 10

Gérard Martin arrive à son bureau, légèrement angoissé. Pourtant, il vient de passer trois jours de rêve en week-end de croisière autour de la Corse, sans son smartphone[1] laissé volontairement à la maison. Le temps était magnifique, les vents favorables, le groupe très soudé avec bien sûr, des paysages et des escales inoubliables. Oubliés les soucis professionnels !

En attendant l'ascenseur, il salue distraitement quelques visages familiers et récapitule mentalement ses priorités de la journée :
– D'abord, consulter ses messages et en traiter la majeure partie.
– Préparer ensuite son intervention au comité de direction de 11 heures.
– Essayer de passer 10 minutes avec son patron à l'issue de cette réunion, à 13 heures.
– Reprendre son système pour traiter le reliquat des messages, puis travailler à ses prévisions mensuelles.
– À 16 heures, appeler l'un après l'autre deux collaborateurs éloignés, à Bordeaux et à Lille, pour faire le point de leurs difficultés et tenter d'apporter une aide ; ces rendez-vous étaient planifiés avant son départ en « week-end ».
– À 17 heures, participer à une conférence téléphonique avec ses homologues directeurs commerciaux, européens et américains, pour partager l'information et valider la révision du plan d'opérations pour le second semestre.
– Finaliser et transmettre la mise à jour de son plan d'action pour réaliser les objectifs révisés.

1. Téléphone (dit) intelligent.

– Tâcher enfin de solder tous ses messages, y compris, naturellement, ceux reçus tout au long de la journée. Pour les nombreux fichiers téléchargés au fur et à mesure de la lecture des messages, éditer ceux qui requièrent une lecture attentive ; ils rejoindront le dossier gris, celui qu'on emporte chez soi pour étudier au calme.

Il entre maintenant dans son bureau d'angle – trois fenêtres, un poste de travail et une table ronde avec quatre fauteuils pour accueillir les visiteurs et ses collaborateurs de passage, ingénieurs d'affaires, qui sont tous en province. Il allume son ordinateur, rentre son mot de passe et consulte sa messagerie : 185 messages l'attendent[1]. Après un soupir, il s'attelle à la tâche.

Gérard est un virtuose ; il jongle avec tous les systèmes et logiciels disponibles : la technologie n'a pas longtemps de secret pour lui. Il sait donc tirer le meilleur parti des outils mis à sa disposition. Mais voilà… il a de moins en moins de contacts physiques avec son équipe… et encore moins avec les clients.

Jusqu'à présent, il a eu de bons résultats, toujours conformes à ses prévisions. C'est donc un manager fiable et compétent. Mais il y a deux ombres au tableau :
– tout d'abord, dans la dernière enquête d'opinion du personnel – qui a lieu tous les deux ans, et c'est la première fois qu'il est concerné –, ses résultats sont très en dessous de la moyenne de ses collègues. Il va falloir comprendre pourquoi, s'expliquer avec son patron et définir un plan d'action dont les résultats doivent être tangibles à court terme ;
– comme un problème n'arrive jamais seul, depuis le début de ce deuxième trimestre, les résultats ne sont plus au rendez-vous et les prévisions sont incertaines. Le marché s'est-il retourné ? Gérard a du mal à

1. Chiffre authentique communiqué par le directeur des opérations d'une grande entreprise dans des conditions similaires.

comprendre pourquoi et, depuis peu, il harcèle ses collaborateurs et demande de plus en plus de rapports circonstanciés. Quitte à les agacer !

Il sent aussi qu'il y a maintenant plus de distance avec son patron ; c'est pourquoi il veut un tête-à-tête avec lui.

Ce n'est pas facile de manager à distance !

12 mai, Bordeaux Lac, 8 heures 30

Jean-Louis Cazes roule sur la rocade en direction de Toulouse. Le temps est magnifique et les quelques bouchons, habituels à cette heure-là, n'entament pas sa bonne humeur.

En écoutant une agréable musique d'ambiance, il récapitule mentalement ses priorités de la journée.

À 10 heures : réunion avec son équipe d'Agen, un ingénieur d'affaires et deux consultants ; au programme, comme souvent :

- la revue du portefeuille d'activités ;
- l'analyse des derniers succès – et échecs – commerciaux ;
- la validation du plan d'action pour atteindre l'objectif semestriel, qui conditionne largement le succès de l'année.

À 12 heures 30 : départ pour Miramont de Guyenne, avec l'ingénieur d'affaires, pour déjeuner avec le directeur d'un important laboratoire pharmaceutique qui doit se prononcer sur l'offre commerciale remise depuis peu.

15 heures : départ pour Toulouse où il rejoindra la réunion mensuelle de son agence Midi Pyrénées, qui dure toute la journée ; il doit la clore en mettant en perspective les résultats de ses différentes unités, de 16 heures 30 à 18 heures.

De 18 heures à 19 heures 30, participation à la vidéoconférence qui réunit tous ses collègues des autres régions autour de son patron ; c'est la

sacro-sainte réunion de pilotage hebdomadaire où chacun fait le point de son activité et de ses prévisions.

Après, il lui faudra certainement sacrifier à l'hospitalité occitane et dîner chez son manager toulousain.

La matinée s'annonce des plus agréables et sa première réunion se déroule conformément à ses attentes. Naturellement, son mobile est hors fonction et il a donné pour consigne à l'assistante locale de ne pas être dérangé, quelle que soit la raison de l'appel.

Avant de reprendre la route pour rencontrer le client prévu, il consulte sa messagerie vocale, traite les appels urgents et se met de nouveau « hors circuit ».

Pendant le trajet, il se renseigne sur les derniers développements de l'affaire. Avec son collaborateur, ils définissent les objectifs de la visite, les résultats attendus, les thèmes à aborder et la contribution de chacun d'entre eux.

La visite se déroule conformément à leurs attentes : repas de qualité, ambiance détendue, objectifs atteints, avec une réserve : pas de décision définitive avant fin juin… Il faudra surveiller de près l'évolution de la situation.

Après avoir déposé l'ingénieur d'affaires à son bureau, il reprend la route pour Toulouse et consulte à nouveau ses messages téléphoniques ; il doit rappeler son patron avant 16 heures ! Sans attendre, il compose le numéro abrégé, sans succès. Il laisse un message en précisant qu'on peut le joindre jusqu'à 16 heures 30 et poursuit sa route, préoccupé.

Il redoute en effet la vidéoconférence de ce soir. Récemment alerté par un mouvement d'humeur de son patron à son égard, il sait aujourd'hui qu'il ne suffit plus d'atteindre ses objectifs ; il faut aussi faire des prévisions fiables.

En fait, il est pour l'instant au-dessus de ses objectifs par rapport à son plan de marche annuel, mais ses prévisions mensuelles sont rarement en ligne avec ses résultats et les temps sont plus incertains.

Aujourd'hui, il doit s'expliquer sur les incohérences de ses prévisions des trois derniers mois. Certes, ce sont les points de passage trimestriels qui sont les plus importants. Mais il faut maintenant plus de rigueur et plus de temps passé à analyser et à comprendre l'évolution du marché.

À vrai dire, Jean-Louis n'est pas un homme de dossier, c'est un homme de terrain ; il est à l'aise dans les réunions internes ou externes, face à un auditoire, et il privilégie toujours la dimension humaine dans le travail, pestant souvent contre la technocratie.

Il demande à ses collaborateurs de ne pas l'inonder de messages électroniques, plus souvent pour information que pour action ; pour lui, un bon coup de fil est préférable.

Quant aux messages qu'il reçoit du siège, il les traite avec ponctualité, mais ses réponses sont laconiques et ses analyses souvent sommaires.

Il sent aujourd'hui que son patron est agacé. Il lui demande d'être plus souvent présent dans les services centraux pour partager l'information avec ses collègues et s'impliquer dans des projets transverses. Comment faire, dans ces cas-là, pour rester au contact des équipes et des clients, là où se trouve la réalité du terrain ?

Ce n'est pas facile de manager à distance !

Ces deux situations sont le lot commun de nombreux managers qui gèrent des équipes dispersées. Y a-t-il d'autres manières de procéder ? Comment concilier les deux tropismes du management à distance, celui de la technologie et celui du terrain ? Quel équilibre faut-il conserver ? Quelles approches conviennent mieux à quelles situations ?

Les tendances

Aujourd'hui, dans les entreprises, les orientations majeures, en termes de management sont de plus en plus contraignantes :
– réduire le nombre de niveaux de management et donc le nombre des managers ;
– augmenter le nombre de collaborateurs rattachés à un même manager ;
– organiser l'entreprise par grands marchés régionaux ou mondiaux ;
– favoriser la délocalisation des équipes pour être au plus près du terrain ;
– mettre en place des centres de prestations de services nationaux ou continentaux ;
– pour les personnels non sédentaires, supprimer les bureaux fixes au profit des solutions les plus appropriées : travail chez les clients, dans des bureaux de passage ou des immeubles de proximité ou, encore, chez soi.

Ainsi, dans les sociétés internationales, il est fréquent qu'un collaborateur soit basé à Lyon ou à Paris, avec l'Europe comme territoire, un manager direct résidant à Bruxelles ou à Londres et le manager deuxième ligne basé aux États-Unis.

Heureusement, la technologie permet aujourd'hui d'abolir les contraintes de lieu, de frontière et de temps ; et c'est un accélérateur fantastique de la transformation des entreprises et donc des mentalités.

Et ce qui paraissait hier encore seulement réservé à quelques privilégiés s'est banalisé :
– micro-ordinateur portable, de plus en plus léger et souvent extra plat avec modem et liaison Internet incorporée ;
– téléphone mobile de type « smartphone », avec de plus en plus de fonctions ;
– messagerie électronique ;
– accès à toute l'information utile via l'Intranet de l'entreprise ;
– audio, vidéo et webconférence ;

– logiciels de travail collaboratif avec, pour une équipe dispersée ou un projet transverse, la création d'une communauté virtuelle qui va partager, à tout moment et de n'importe quel lieu, les agendas, les dossiers, les documents, les contacts, les actions et les messages électroniques.

Et la technologie galope, qui privilégie de plus en plus la mobilité :
– assistants personnels / téléphones mobiles incorporant un sous-ensemble du système d'exploitation du poste fixe, ce qui permet la prolongation du poste de travail dans n'importe quel type de situation en déplacement ;
– écrans de micro-ordinateurs portables déroulants, qui se roulent comme une feuille de cigare ;
– nouveaux réseaux de transmission à haut débit avec facturation au volume des données transmises et non plus au temps passé, permettant de transmettre plus facilement données, voix et image.

Tous ces outils changent fondamentalement la nature de la relation au travail. Et pour les plus enthousiastes, on est rentré dans l'ère du management dématérialisé, car tout est rendu possible par la technologie.

Tout ou presque. Rien ne remplace – et ne remplacera jamais – le contact physique, le lien personnel établi entre le manager et un collaborateur d'une part et, d'autre part, entre un manager et son équipe.

Cette relation – quasi charnelle – permet, et elle seule, de bâtir la confiance mutuelle, gage d'efficacité et socle fondateur de l'harmonie dans les relations au quotidien.

Et cette relation se bâtit au fil des temps, lors de rencontres dans les différents lieux où se trouvent les collaborateurs et à l'occasion des réunions périodiques du groupe, où chacun pourra se situer dans le projet de l'unité et celui de l'entreprise et, ainsi, donner plus de sens à l'action au quotidien.

Il est donc impératif de maintenir un équilibre suffisant entre management à distance, à l'aide des technologies disponibles, et présence sur le

terrain. Privilégier l'un par rapport à l'autre serait dommageable, pour les individus (manager et managés) et pour leurs résultats.

Pour le manager, il doit rester très attentif aux signaux faibles, à la fois lors des rencontres à deux ou en groupe, mais aussi *via* les médias utilisés : le style d'un e-mail ou d'une note, le ton et le débit de la voix au téléphone, les silences et les hésitations, le temps mis pour répondre à une sollicitation.

Il doit s'intéresser encore plus à chacun, comprendre les attentes explicites ou implicites, faire progresser les talents en respectant l'équité et, de manager, se transformer en véritable coach.

À vous, manager ou chef de projet confronté aux difficultés de la dispersion, sachez raison garder. Utilisez au mieux les technologies mises à votre disposition sans jamais oublier la dimension humaine dans la relation physique à deux et au groupe, et la présence sur le terrain.

Ceci implique de votre part d'être encore plus organisé et rigoureux que si votre équipe était réunie dans un même lieu, près de vous.

Sachez tirer parti de votre expérience et de celle des autres dans ce domaine, en n'oubliant jamais que le management d'une équipe dispersée n'est pas une science mais un art, ô combien difficile.

Sommaire

Les outils pratiques

Introduction

Vous venez d'être nommé manager (hiérarchique ou de projet) d'une équipe dispersée, et c'est votre première expérience de management à distance. Ce livre vous est destiné. Mais avant de découvrir les huit bonnes pratiques issues de l'expérience, il convient de préciser les différents types de contexte auxquels vous êtes susceptible d'être confronté.

Dans la majorité des cas, il va s'agir d'un poste d'encadrement de professionnels résidant dans des lieux géographiquement distants, qu'il s'agisse d'une entreprise (de la PME à la grande entreprise multinationale) ou d'une organisation (publique ou parapublique). Le poste peut être de nature hiérarchique (manager première ou deuxième ligne) ou fonctionnelle (chef ou directeur de projet).

Les professionnels peuvent exercer des métiers différents : acheteurs, auditeurs, commerciaux, contrôleurs de gestion, informaticiens, ingénieurs d'affaires et techniciens après vente, pour citer les principaux. Ils peuvent être localisés en France (dans des agences régionales), en Europe (dans des bureaux de représentation ou dans des filiales) ou sur les cinq continents (dans des filiales ou sur des chantiers).

Il peut s'agir aussi d'un poste fonctionnel, dont l'objectif est d'assurer la coordination d'un des métiers ci-dessus, en particulier lorsque les représentants de ce métier sont rattachés hiérarchiquement au manager du site local pour des raisons de proximité.

Dans tous les cas, le collaborateur excentré peut être basé sur un site de l'entreprise, sur le site d'un partenaire qui l'héberge ou même chez lui (comme nombre de visiteurs médicaux en France, par exemple).

Il existe évidemment des cas particuliers, comme celui d'une entreprise située sur deux sites (Lyon et Paris par exemple), où le manager d'un

métier donné (commercial par exemple) va se partager à mi-temps entre les deux sites. Ou encore le cas d'une entreprise dont la très grande majorité des collaborateurs d'un métier donné se trouve sur un site principal, avec seulement un ou deux collaborateurs excentrés. L'aspect management à distance est alors moins crucial.

Sur quelles bases le manager doit-il s'appuyer pour bien exercer son métier dans ce type de contexte ? Quels sont les fondamentaux de tout management à distance ? Encore plus que dans une situation de management de proximité classique, le manager doit construire, développer et maintenir la confiance avec ses collaborateurs. Pour y parvenir, il doit rester présent sur le terrain, savoir industrialiser ses processus personnels pour être le plus efficace et disponible possible et maîtriser la technologie, pour rester en permanence en contact avec chacun. Nos **huit bonnes pratiques** en découlent :

– Comprendre les besoins et les attentes des collaborateurs éloignés.
– Savoir bâtir la confiance et la maintenir, en restant équitable.
– Définir les règles du jeu dans le consensus et les faire respecter.
– S'adapter à une équipe dispersée, en prenant en compte chaque situation.
– Intégrer les particularismes locaux et les cultures spécifiques.
– Maîtriser la relation électronique, en tirant le meilleur parti de chaque technologie.
– Industrialiser ses processus personnels de travail, pour travailler vite et bien.
– Renforcer la relation, à deux ou au groupe, en fédérant l'équipe autour d'un projet commun.

Chapitre 1

Comprendre ses collaborateurs éloignés

Manager une équipe dispersée dans différents sites n'est pas une tâche aisée, d'autant plus lorsque le responsable est lui-même isolé de la quasi-totalité de son équipe. Une telle situation est source de contraintes mais aussi d'opportunités, à la fois pour les collaborateurs et pour leur responsable. Mais à certaines conditions.

Histoire vécue

Agnès vient de prendre en juin la responsabilité du marketing des offres dans un petit groupe mutualiste qui opère sur le créneau des artisans. La première priorité qui lui a été fixée est de développer de manière conséquente le nombre de nouveaux adhérents. Aujourd'hui, cette mutuelle compte 170 000 adhérents (chiffre qui reste stable depuis trois ans), et dispose d'une offre attractive de garanties professionnelles : prévoyance, retraite, assurance décès, responsabilité civile professionnelle et défense recours, ainsi qu'une multirisque individuelle (habitation et voiture). Agnès élabore son plan d'action et recommande, en priorité, de concevoir et de lancer une campagne nationale de parrainage pour recruter de nouveaux adhérents.

Cette campagne comporte différentes actions. Trois lettres nominatives seront adressées à chaque adhérent au moment du lancement à la mi-janvier, lors de l'envoi du bulletin d'informations semestriel à la mi-juin ainsi qu'à la mi-novembre, avant la clôture de fin d'année. Par ailleurs, une affiche sera apposée dans tous les bureaux départementaux du groupe et il y aura une information sur le site web avec un forum actif.

Tous les supports ont été développés avec l'aide d'une agence de communication. Ils ont été validés par un petit groupe de six représentants de délégations départementales lors d'une journée de travail à Paris. Pour assurer un lancement réussi, Agnès intervient à l'assemblée générale des présidents de délégation pour présenter le projet qui est très bien accueilli, et demander la désignation d'un chef de projet local. Le réseau de chefs de projet locaux est rapidement mis en place. Fin décembre, Agnès fait parvenir par messagerie à chaque chef de projet le mode d'emploi de la campagne et les matériaux promotionnels.

Après le lancement du premier mailing, Agnès commence son tour de France des chefs de projet locaux par les 6 délégations représentées lors de la journée de validation, dont 5 sont en Île-de-France et la sixième à Lille, où les actions prévues ont bien été mises en place. Par contre, sa deuxième tournée est beaucoup moins satisfaisante : report de rendez-vous à répétition, présidents de délégation peu motivés, difficulté de trouver des prescripteurs en relais local. Et on est déjà fin mars, avec des résultats mitigés.

Agnès décide alors de changer de méthode et substitue aux visites sur sites, coûteuses en temps et somme toute peu productives, des rendez-vous téléphoniques planifiés bimensuels avec chaque chef de projet local. À la mi-avril, c'est l'heure du premier bilan, plutôt décevant : un tiers des délégations est en ligne avec le plan de marche, un autre tiers a enregistré de premiers résultats mais on est loin du compte, et le dernier tiers n'a pas véritablement démarré. Il faut donc qu'Agnès reprenne son bâton de pèlerin et se rende d'urgence sur place pour aider les délégations « en panne ». Qu'il est difficile de manager une équipe aussi dispersée sans aucun pouvoir hiérarchique !

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Agnès n'a pas jugé bon de se rendre sur chacun des sites pour rencontrer le chef de projet et son président de délégation. Il eût fallu qu'elle y consacre deux mois à temps plein. Mais n'était-ce pas la condition du succès du lancement de l'opération ? Et n'y avait-il pas de solution alternative, en réunissant par exemple les chefs de projet par petits groupes au niveau régional ? Rien ne remplacera jamais le contact physique, au moins dans un premier temps, pour établir le lien et créer la confiance.

Quelles questions faut-il se poser ?

Quelles sont les contraintes et les opportunités de l'éloignement, pour les collaborateurs comme pour le manager ?

Quels sont les besoins et les attentes spécifiques des différents métiers ?

Qui sont ces collaborateurs éloignés et comment fonctionnent-ils sur le terrain ?

1. Contraintes et opportunités de l'éloignement

« *Loin des yeux, loin du cœur* » dit le dicton. En effet, il existe des contraintes patentes pour les collaborateurs comme pour le manager d'être éloignés et de se voir peu souvent. Mais il y a aussi des opportunités pour les deux parties, qu'il faut savoir saisir et dont il faut tirer profit. De quoi s'agit-il ?

Les contraintes pour le managé

Tout d'abord, c'est **voir son manager moins souvent** car on est loin de lui et il ne se déplace au maximum qu'une à deux fois par mois sur chaque site. Finies les occasions de rencontres informelles à la cafétéria, dans les couloirs, près de la machine à café ou tout simplement au bureau. Finies les occasions de parcours en commun, au moins jusqu'à la gare. Il faudra maintenant des rencontres planifiées, moins nombreuses, sur le site local ou central, en étant contraint par le temps imparti.

C'est aussi **bénéficier moins souvent de son aide** et du transfert de compétences qu'on acquiert plus par capillarité en travaillant avec lui que dans des sessions de formation, quelles que soient la pertinence des matières traitées et l'efficacité des intervenants. En outre, le manager aura tendance à exiger de ses équipes dispersées plus de compétences, plus d'autonomie et plus d'initiatives pour pallier l'absence de relations fréquentes sur le terrain.

Par ailleurs, le collaborateur éloigné disposera de **moins d'opportunités de se faire valoir en situation**, en faisant comprendre à son manager la spécificité de son contexte. Il lui faudra faire preuve de sélectivité et, au moment du passage de son manager sur le site local, planifier les actions

ou les interventions qui lui permettront de mieux démontrer son savoir-faire et sa valeur ajoutée. Il devra, sans cesse, justifier sa contribution.

En cas de difficultés à définir les priorités ou à obtenir des ressources, il lui sera **plus difficile de joindre vite son manager** compte tenu de ses multiples conférences téléphoniques, vidéoconférences et autres déplacements. Il faudra prendre son mal en patience et différer ses réponses, au risque de « casser » la spontanéité dans la poursuite de l'action ou du projet. Et parfois prendre des décisions dans l'urgence, sous la contrainte des événements, sans la couverture nécessaire et suffisante du manager, d'où l'augmentation du stress.

De plus, s'il n'y a pas d'autres collègues de la même fonction en local, le collaborateur risque de **souffrir de l'isolement et de la crainte d'être oublié**. La démotivation voire l'oisiveté peuvent parfois survenir. N'ayant pas de repères locaux, il doit faire face à un environnement plus flou et, de ce fait, ressent davantage le besoin de règles et de procédures pour diminuer l'incertitude, ce qui est réducteur d'autonomie.

Enfin, le collaborateur isolé aura **du mal à résister aux priorités locales** par rapport à celles de sa fonction, ce qui se traduit par deux tropismes tous deux également dommageables :
– le tropisme d'une autre fonction présente en nombre sur le site (par exemple une équipe administrative), de laquelle le collaborateur commercial sera tenté de se rapprocher en assurant parfois, à la demande du manager local, des missions qui ne sont pas dans son champ d'activité ;
– le tropisme des clients, dont la satisfaction risque de devenir le seul point de repère majeur, peut-être au détriment des intérêts de l'entreprise.

Les opportunités pour le managé

Tout d'abord, c'est **bénéficier d'une grande marge d'autonomie** avec la liberté d'organiser son travail et son temps compte tenu du contexte et

des situations, avec toute la souplesse et la latitude requise, dans la mesure où seuls les objectifs fixés sont contraignants. En étant plus près des clients et des équipes locales complémentaires à sa fonction (par exemple les consultants techniques et / ou les équipes de maintenance pour un commercial), il sera plus facile de mieux atteindre les objectifs fixés et d'assurer un service de qualité.

C'est aussi **prendre plus facilement et plus rapidement des initiatives**, compte tenu de l'isolement, et développer des capacités de créativité, de réactivité et d'autonomie. L'accès direct au plus grand nombre d'informations, grâce aux outils de partage des connaissances, incitera à développer plus vite et mieux les savoirs et savoir-faire.

Par ailleurs, le collaborateur isolé sera incité à **travailler davantage en réseau**, avec ses autres collègues répartis dans des lieux différents mais aussi avec des spécialistes pour partager l'expérience vécue, capitaliser sur les bonnes pratiques et développer là encore son potentiel. Plus l'entreprise sera importante et plus le travail en réseau sera nécessaire.

Vis-à-vis des autres fonctions présentes sur le site local et du manager de ce site, le collaborateur pourra **représenter sa fonction** et, partant, avoir des relations d'égal à égal avec les autres managers présents sur le site. Dans certains cas (commercial en particulier), il pourra avoir des responsabilités de représentation de son entreprise vis-à-vis d'autorités locales ou dans des organisations professionnelles, ce qui est un facteur de valorisation et donc de motivation supplémentaire.

De plus, le fait même d'être éloigné l'incitera à **acquérir rapidement une bonne maîtrise de tous les outils technologiques** qui seront mis à sa disposition, ce qui est à la fois un sujet de satisfaction et le développement d'un savoir-faire qui sera de plus en plus requis pour exercer de plus grandes responsabilités, sur les plans professionnels ou de management.

Enfin, il pourra plus facilement **participer à des groupes de travail transverses** régionaux ou à des projets nationaux du fait de son domaine d'expérience souvent non représenté sur le plan local, de sa proximité par rapport aux clients et de son autonomie dans l'organisation de son travail. Ce sera aussi l'occasion de se mettre en valeur et de saisir de nouvelles possibilités de développement personnel et de carrière.

1. Synthèse pour le managé

Contraintes	Opportunités
Voir son manager moins fréquemment. Bénéficier moins souvent de son aide. Disposer de moins d'opportunités de se faire valoir en situation. Avoir plus de difficultés à définir les priorités en cas de conflit de ressource. Souffrir de l'isolement sans autres collègues de la même fonction en local. Avoir du mal à résister aux priorités locales.	Développer plus vite son autonomie et organiser son temps plus librement. Prendre des initiatives plus facilement. Travailler en réseau avec ses collègues excentrés pour partager l'expérience. Représenter sa fonction vis-à-vis du manager du site. Acquérir vite la maîtrise de la technologie. Être force de proposition dans des groupes transverses.

Les contraintes pour le manager

Tout d'abord, c'est ne plus avoir « sous la main » ses collaborateurs, et donc avoir **plus de mal à contrôler les situations** en perdant les repères du temps de travail et du contact physique au quotidien. Dans certains cas, ceci est aggravé par une sensation de perte des symboles statutaires, comme le bureau individuel face aux bureaux paysagers ou au bout du couloir.

C'est aussi avoir beaucoup **plus de difficultés à bien identifier les besoins et les attentes des collaborateurs**, faute de contacts physiques suffisants. Comment faire pour bien apprécier les spécificités de chaque contexte local et les difficultés inhérentes à des situations différentes ?

Comment bien évaluer les performances en respectant l'équité entre collaborateurs ? Comment faire la part des choses si les contacts sont moins fréquents ou par médias interposés ? Comment anticiper les difficultés et les pointes de charge ?

Par ailleurs, le manager isolé de ses troupes mais souvent situé au siège risque de **succomber au tropisme de son propre manager ou de la direction générale**. Dans les faits, il aura du mal à résister aux multiples priorités de sa hiérarchie ou aux sollicitations des services fonctionnels pour lesquels, en général, il est préférable d'avoir la vue synthétique d'un manager sur une situation donnée plutôt que de courir la campagne à la recherche d'informations fragmentaires qu'il faudra consolider.

En outre, en étant plus éloigné du terrain, il aura plus de mal à identifier la réalité des situations internes et externes, à accompagner les collaborateurs débutants ou insuffisamment intégrés, à animer le groupe, à résoudre les conflits et aussi à **soutenir la motivation au quotidien.**

Enfin, le véritable défi auquel sera confronté notre manager éloigné sera celui de **gérer son temps et ses priorités face aux multiples sollicitations.** Il devra être en permanence ici et ailleurs, assurer la centralisation des échanges tout en favorisant les synergies, développer ses relations interpersonnelles avec chacun tout en pilotant les opérations, faire preuve de réactivité en cas de besoin, comprendre les difficultés de tous et rester disponible pour chacun.

Les opportunités pour le manager

Tout d'abord, c'est pouvoir **faire monter en compétence ses collaborateurs** en veillant à ce que chacun ait un meilleur niveau d'expertise exigé par l'isolement en leur déléguant des missions qu'il aurait pu réaliser si tout le monde était réuni. Qui dit délégation dit à la fois marges de manœuvre et droit à l'erreur. Ce faisant, il développera leur autonomie,

favorisera les initiatives locales et leur permettra ainsi de mieux atteindre les objectifs qui leur sont impartis.

Pour respecter un équilibre entre management à distance et présence sur le terrain, sans laquelle rien de durable ne peut se construire, c'est aussi **être contraint à plus de rigueur dans la gestion de son emploi du temps et de ses priorités.** Ceci implique de définir clairement les règles de fonctionnement de l'équipe et de chacun dans le consensus, de planifier ses déplacements longtemps à l'avance et de s'y tenir, d'être intransigeant, pour lui comme pour les autres, sur le respect des engagements convenus : ponctualité, audio conférence hebdomadaire, rapport mensuel formel, usage approprié du téléphone et de la messagerie électronique.

Par ailleurs, le management à distance est un mode de management contractuel, centré sur des objectifs quantifiés et datés. **L'entretien annuel d'évaluation des performances devient ainsi plus que jamais l'outil clé.** Réalisé en face à face, mieux préparé par chacun des deux acteurs, il devient le lieu d'ajustement des missions confiées pour la période à venir et de négociation des objectifs visés, quantitatifs et qualitatifs.

De plus, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication va être l'occasion de **mettre en œuvre une nouvelle organisation du travail**, car les collaborateurs vont pouvoir partager des informations sans contrainte de temps ni de lieu. Ce qui va inciter au partage des compétences, à la collaboration en réseau et au travail en groupe pour permettre de mieux atteindre la performance collective. Le manager, dans ces circonstances, va davantage jouer un rôle de fédérateur et de coach que de « contrôleur ».

Enfin, pour donner du sens à l'action et mobiliser les énergies autour d'un projet commun partagé, le manager éloigné doit réunir périodiquement son équipe. Il y aura moins de réunions mais elles seront mieux

préparées, plus efficaces, sans oublier la dimension festive qui contribuera à rapprocher les esprits et les cœurs.

2. Synthèse pour le manager

Contraintes	Opportunités
Pouvoir contrôler les situations à distance.	Pouvoir développer plus vite le potentiel et l'autonomie des collaborateurs.
Avoir plus de mal à identifier les besoins et attentes des collaborateurs.	Être plus rigoureux pour gérer son temps et ses priorités.
Avoir du mal à résister aux pressions et priorités de sa hiérarchie.	Mieux conduire ses entretiens annuels.
Pouvoir soutenir la motivation au quotidien.	Développer une nouvelle organisation du travail, dans le consensus.
Gérer son temps et ses priorités.	Fédérer l'équipe autour d'un projet commun partagé.

2. Besoins et attentes spécifiques à chaque métier

L'éloignement géographique est vécu de manière différente en fonction du métier exercé. Et les besoins et attentes diffèrent selon qu'on est commercial, technicien ou administratif par exemple. Prenons par exemple un intégrateur qui commercialise sur tout le territoire national une solution informatique qui comprend des matériels, des logiciels et des services d'installation (câblage, paramétrage des logiciels, test, formation et mise en mains). Le siège est à Lyon et il y a 12 petites agences excentrées qui assurent localement la commercialisation et la maintenance des solutions. Chacune d'entre elles, dirigée par un responsable

de site, regroupe à la fois des commerciaux, des techniciens et des administratifs. Les professionnels de chaque métier sont rattachés à leur directeur spécifique, basé au siège.

Manager à distance des commerciaux

Les **objectifs** qui leur sont fixés en général sont les suivants :
– Développer le chiffre d'affaires et la marge sur un territoire affecté (géographique ou économique), en respectant les échéances fixées (points de passage trimestriels).
– Fidéliser les clients établis et / ou conquérir de nouveaux clients.
– Assurer la satisfaction des clients en s'assurant de la conformité du service fourni par rapport aux engagements contractuels et à leurs attentes.

Les **résultats attendus** sont des objectifs atteints et des clients satisfaits d'une part, des prévisions fiables d'autre part.

Le **niveau** requis est une grande autonomie, en dehors des débutants à faire piloter localement par un commercial senior. Leur rémunération est liée aux résultats, avec un fixe et des commissions.

Les **besoins de la fonction commerciale** sont en général les suivants :
– Des règles claires et formalisées : plan de commission, termes et conditions contractuelles, marges de manœuvre et délégations tarifaires.
– Un support technique adapté et disponible en local, pour l'aide à la vente et l'installation des produits.
– Une assistance lors de visites de type Direction ou de négociations complexes avec des acheteurs spécialisés.
– La connaissance des références hors site, par secteur d'activité.
– Un À-qui-s'adresser clair et à jour (plans local, régional, national).
– Un reporting mensuel fiable, rigoureux et ponctuel.

Les **attentes des commerciaux dispersés** sont une grande rapidité de réaction de la part de leur manager en cas de sollicitation, la nécessité

d'un accompagnement régulier en clientèle ainsi qu'un fort besoin de reconnaissance immédiat en cas de succès dans une affaire.

Les **risques de l'isolement** sont les suivants :
– Le tropisme du site local, en étant plus enclin à respecter les priorités du management local que celles de la ligne hiérarchique.
– Le tropisme de la clientèle, en étant plus enclin à donner satisfaction à ses clients qu'à respecter les contraintes de la mission (délais de paiement importants, prestations de services non facturables…).

Les **facteurs clés de succès** sont des contacts téléphoniques fréquents avec le manager (en particulier le soir), une présence soutenue de sa part sur le terrain (70 % de son temps passé en déplacement sur les différents sites (3 jours sur 5 la première semaine, 4 jours sur 5 la suivante), ainsi qu'une bonne connaissance des spécificités locales (contexte régional, clientèle, équipes internes, techniques et administratives).

Manager à distance des techniciens

Les **objectifs** qui leur sont fixés sont en général les suivants :
– Assurer l'installation et la mise en route des produits vendus en respectant les critères de qualité spécifiés et les échéances fixées.
– Développer la satisfaction des clients en étant pro actif (visites périodiques) et réactif (en cas d'incident).
– Contribuer au développement de l'activité en faisant remonter les informations utiles aux commerciaux en termes de besoins identifiés ou de repérage des actions de la concurrence.

Les **résultats attendus** sont la réalisation d'un service technique de qualité conforme aux engagements pris d'une part, et des clients satisfaits d'autre part.

Le **niveau** requis est une bonne expertise technique, en dehors des débutants à faire piloter localement par un technicien senior. Leur

rémunération est fixe, liée à l'expérience et au niveau de responsabilité, avec des primes spécifiques.

Les **besoins de la fonction technique** sont en général les suivants :
– Des manuels clairs et formalisés : plans de montage et d'installation, procédures de dépannage et d'entretien, outils de diagnostic pour les pannes intermittentes.
– Un support commercial adapté en cas de conflit avec un client difficile.
– Une aide rapide des spécialistes de second niveau pour résoudre des problèmes d'installation complexe.
– Un accès facile aux bases de données techniques.
– Un À-qui-s'adresser clair et à jour (plans local, régional, national).

Les **attentes des techniciens dispersés** sont la disponibilité rapide de l'expertise technique requise en cas de sollicitation, avec l'appui efficace du manager, un fort besoin de dialogue sur des points techniques avec lui et le souci permanent de maintenir et de développer la compétence technique, qui est leur facteur majeur d'identité.

Les **risques de l'isolement** sont essentiellement le tropisme de ses clients, en étant plus enclin à leur donner satisfaction qu'à respecter les contraintes de la mission (prestations de services déclarées non facturables, rapports d'activité incomplets, comptes rendus de réunion « aménagés »…).

Les **facteurs clés de succès** sont une présence régulière du manager sur site et en clientèle, à l'occasion de réunions techniques (60 % du temps passé en déplacement, soit 3 jours sur 5), ainsi qu'une bonne compétence technique pour mieux comprendre les problèmes posés et faire intervenir en renfort les expertises requises.

Manager à distance des gestionnaires administratifs

Les **objectifs** qui leur sont fixés sont en général les suivants :
– Assurer l'enregistrement des commandes, le suivi, la livraison, la facturation et le recouvrement des factures.
– Développer la satisfaction des clients en étant pro actif (informations sur le statut de la commande) et réactif (en cas d'incident de livraison).
– Contribuer au développement de l'activité en faisant remonter les informations utiles aux commerciaux en termes de niveau de satisfaction.

Les **résultats attendus** sont la réalisation d'un service de qualité (commandes, affectations, livraison et suivi) d'une part, l'information permanente des clients d'autre part.

Le **niveau** requis est une bonne autonomie sur les processus administratifs et le système d'information associé, en dehors des débutants à faire piloter localement par un gestionnaire administratif senior. Leur rémunération est fixe, liée à l'expérience et au niveau de responsabilité.

Les **besoins de la fonction administrative** sont en général les suivants :
– Des procédures claires, formalisées et à jour : commandes, affectations, livraisons, émission des factures, suivi du recouvrement et alertes en cas de dépassement des seuils fixés.
– Un système d'information simple, fiable et cohérent, avec un SVP technique efficace en cas de besoin.
– Un À-qui-s'adresser clair et à jour (plans local, régional, national).
– Un reporting fiable, rigoureux, ponctuel et en temps réel pour les incidents de livraison.
– Un support commercial adapté en cas de conflit avec un client difficile.

Les **attentes des gestionnaires administratifs dispersés** sont la disponibilité rapide du support requis en cas de sollicitation, avec appui efficace du manager, un fort besoin de compréhension du système d'information

et des possibilités de résolution rapide de problèmes ainsi que le souci permanent de maintenir et de développer la compétence.

Les **risques de l'isolement** sont essentiellement liés au tropisme du commercial, qui va chercher à satisfaire ses priorités en faisant pression pour obtenir des passe-droits, en particulier pour bénéficier de délais de livraison plus courts.

Les **facteurs clés de succès** sont une présence périodique du manager sur site (50 % du temps passé en déplacement, soit 3 jours sur 5 une semaine sur deux et deux jours sur cinq la semaine suivante), ainsi qu'une bonne compétence au niveau du système d'information.

3. À la rencontre des collaborateurs sur le terrain

Vous avez eu le temps de réfléchir aux contraintes et aux opportunités du management à distance, comme à la spécificité du (ou des) métier(s) que vous allez piloter. Il est temps maintenant d'aller sur le terrain à la rencontre de vos collaborateurs, car c'est l'acte fondateur de votre relation. Et ces premiers instants que vous allez vivre au sein de l'équipe sont déterminants. Imaginons que vous n'ayez aucun collaborateur direct sur votre site, et que vous prenez vos nouvelles fonctions le 2 janvier, en vous y étant préparé courant décembre. Que devez-vous faire ?

Planifiez et préparez vos déplacements dès le premier jour

Contrairement à l'habitude qui consiste à organiser le plus tôt possible une première réunion avec l'ensemble de l'équipe pour faire

connaissance, nous vous recommandons, dès le premier jour de votre prise de fonction, de téléphoner aux membres de votre équipe. L'objectif est d'établir un premier contact et de prendre rendez-vous avec chacun pour le rencontrer rapidement sur son site. Pour préparer les esprits, vous aurez eu soin, auparavant, de prévenir par messagerie l'ensemble de l'équipe de cette démarche.

Commencez par vous présenter, en précisant brièvement votre parcours hors et en entreprise. N'hésitez pas à donner des informations plus personnelles sur vous, sur votre famille et sur les activités que vous pratiquez en dehors du travail, afin d'humaniser la relation. Puis d**onnez la parole à votre collaborateur,** pour qu'il se présente à son tour. Interrogez-le sur son parcours, intéressez-vous sincèrement à son histoire personnelle et soyez à l'écoute, pour commencer à établir une relation personnalisée.

Précisez enfin que vous aller consacrer vos deux premières semaines à visiter chaque site, et planifiez astucieusement votre tournée. Par exemple, si vous êtes basé à Paris, planifiez une première série de quatre sites en continu, dans l'ordre suivant pour faciliter vos déplacements, de préférence en train : Bordeaux, Toulouse, Marseille et Lyon, à raison d'un site par jour. Puis la seconde semaine, visitez les autres sites comme Lille, Nantes, Nancy et Strasbourg.

Avant vos déplacements, renseignez-vous auprès du manager cédant sur chaque situation individuelle : antécédents hors et en entreprise, expérience, niveau et contenu actuel du poste, savoir-faire et savoir-être, trajectoire souhaitée et prévue, plan de développement personnel, point en litige, le cas échéant. Utilisez donc le temps de vos déplacements en train pour étudier chaque dossier à fond, avant la rencontre prévue. Puis rangez-le soigneusement au fond de votre valise, gardez-vous bien de le consulter en cours d'entretien et abordez la rencontre avec intérêt et sans *a priori*.

Idéalement, vous devez prévoir au moins deux séquences distinctes d'une heure trente chacune avec votre collaborateur, la première centrée sur lui, ses besoins et ses attentes et la seconde sur son activité. Le déjeuner peut avoir lieu avec un client ou un partenaire, mais ce doit être, de toute façon, un temps convivial et de partage, dans une atmosphère détendue. Gardez enfin un moment pour rencontrer le responsable du site. Et reprenez votre périple avec détermination.

Optimisez la relation pendant les entretiens

Votre collaborateur est peut-être venu vous accueillir à la gare, ce qui est toujours agréable. Mais ne sollicitez pas vous-même ce type de service. Si c'est le cas, le trajet en commun va être l'occasion d'un premier échange informel, de préférence sur un sujet neutre comme la région et ses spécificités. En arrivant sur le site, suggérez de commencer l'entretien prévu avant de saluer le responsable du site ou ses principaux managers. Vous êtes venu pour rencontrer votre collaborateur et passer du temps avec lui, et c'est le moment de le réaffirmer.

S'il dispose d'un bureau en propre, installez-vous en face de lui, sans accepter de vous mettre à sa place s'il le propose, ce qu'il fera parfois. S'il ne dispose pas de bureau en propre, déroulez l'entretien dans une salle de réunion isolée pour être tranquille. Tout dans vos gestes et dans votre attitude doit démontrer l'écoute, l'ouverture et la disponibilité. Prenez des notes de temps en temps (ce n'est pas un interrogatoire), posez des questions quand vous n'êtes pas sûr d'avoir compris puis reformulez, et résistez au plaisir de lui raconter des anecdotes personnelles que ses propos vous inspirent.

Au cours de ce premier entretien, vous risquez, à son initiative, d'aborder un sujet délicat, comme une absence d'augmentation individuelle depuis deux ans, ou une évaluation de performances contestée, ou encore une demande de changement de métier à laquelle il n'est pas

possible de donner une suite favorable pour l'année en cours. Vous risquez alors d'être confronté à une demande de prise de position rapide, à titre de test de votre bonne volonté. Attention, danger ! Ne promettez rien que vous ne puissiez tenir. Le seul engagement que vous pouvez prendre, après avoir pris acte de la demande, est d'en reparler lors de l'entretien individuel de la mi-parcours, à la fin du mois de juin. Mais attention à votre formulation pour ne pas faire croire qu'une solution positive va être trouvée. Et ne manquez pas, à la fin de votre périple, d'en reparler au manager cédant et de noter sur votre agenda les actions éventuelles à réaliser sur ce thème avant la prochaine échéance définie, et les jalons correspondants (comme une revue avec votre manager et/ou un responsable des ressources humaines).

Lors du second entretien, faites-le parler de son métier actuel, de la manière dont il l'exerce et des difficultés qu'il a pu rencontrer sur ses projets en cours, comme des perspectives à court terme. Précisez que vous prenez connaissance de la situation sans *a priori*, que vous aurez besoin de temps pour comprendre avant d'agir et que vous vous reverrez un peu plus tard sur ce thème, avant de convenir des nouveaux objectifs pour l'année en cours.

N'omettez pas enfin, même si vous avez pris du retard sur l'horaire prévu, de rencontrer le responsable du site pour vous présenter et faire connaissance. Puis prenez congé de votre collaborateur en le remerciant pour l'organisation de la journée, et fixez-lui rendez-vous pour votre réunion plénière de lancement que vous aurez eu soin de planifier au début du mois de février, après avoir rencontré chacun sur son site.

Tirez profit de vos échanges

Au cours de vos échanges en face à face, comme lors du déjeuner en présence du client ou du partenaire invité, vous avez pu procéder à un premier repé-

rage approfondi de votre collaborateur. Profitez du trajet du retour pour consigner vos premières observations, et en particulier les points suivants :

- Comment vit-il l'éloignement et quelles sont ses contraintes majeures ?
- Est-il correctement inséré dans l'environnement local ?
- Quel est son niveau d'autonomie réel, et quel type d'aide faut-il lui fournir ?
- Quels sont ses besoins et ses attentes ?
- Quels sont les points forts sur lesquels vous pouvez capitaliser ?
- Quels sont les points de vigilance à retenir ?
- Quel est son comportement dominant ?
- Et quel type d'action vous êtes-vous engagé à réaliser, et pour quand ?

Ceci étant fait, vous avez rédigé votre première fiche d'entretien. Utilisez le format ci-dessous pour tous vos entretiens sur site, de manière à avoir un référentiel précieux, en particulier pour préparer vos entretiens annuels.

3. Fiche entretien, format de référence

Nom	**Date**	**N°**
Contexte		
Besoins et attentes		
Actions prévues		

OUTIL PRATIQUE

1. Vue synoptique des contraintes et opportunités

■ **Mettez-vous en situation réelle. Définissez pour votre équipe au moins trois à cinq contraintes et opportunités pour chacune des deux parties concernées, en les classant par ordre de priorité décroissante.**

■ **Interrogez-vous, en tant que manager, par rapport à cette analyse :**

– Quels sont les points que j'ai bien pris en compte, et pourquoi ?

– Quels sont les points que je n'ai pas pris en compte, et pourquoi ?

Quelles sont les actions immédiates que je dois entreprendre ?

	Contraintes	Opportunités
Managé		
Manager		

OUTIL PRATIQUE

2. Grille de référence pour l'adaptation au métier

■ **Mettez-vous en situation réelle. Remplissez cette grille pour le métier que vous animez, dans l'esprit de ce qui a été défini ci-dessus pour les métiers commerciaux, techniques et administratifs. Mettez-vous à la place de vos collaborateurs dispersés et ayez soin d'être exhaustif.**

■ **Interrogez-vous, en tant que manager, par rapport à cette analyse :**

– Quels sont les points que j'ai du mal à appréhender, et pourquoi ?

– Quels sont les points que je n'ai pas pris en compte, et pourquoi ?

– Quelles sont les actions immédiates que je dois entreprendre ?

Objectifs	
Résultats attendus	
Niveau	
Besoins de la fonction	
Attentes	
Risques de l'isolement	
Facteurs de succès	

Les leçons de l'expérience

1 Contraintes et opportunités de l'éloignement

Pour les collaborateurs expérimentés, les opportunités l'emportent souvent de loin sur les contraintes, pour autant que le manager sache rester suffisamment présent et disponible (sur site, au téléphone ou en visioconférence) et soit équitable, pour être respecté.

Pour le manager, les contraintes l'emportent sur les opportunités car il doit être à l'écoute en permanence de chacun de ses collaborateurs, savoir gérer son temps de manière rigoureuse et donner l'impression à tous qu'il reste en permanence au contact, ce qui n'est pas facile. L'expérience y aidera.

2 Besoins et attentes spécifiques de chaque métier

Les besoins de la fonction (son contenu) et les attentes diffèrent d'un métier à l'autre, en fonction des objectifs fixés, des résultats attendus et du niveau du collaborateur.

Les invariants sont la présence physique du manager sur les sites de 50 à 70 % de son temps, la surveillance des dérives (les tropismes locaux, internes ou des clients) et les facteurs de succès du management à distance : des contacts téléphoniques (ou par visioconférence) fréquents, une bonne connaissance du métier pratiqué sur le terrain ainsi qu'une compréhension suffisante des spécificités locales.

3 À la rencontre des collaborateurs sur le terrain

C'est la première priorité à fixer dès votre prise de fonction, quelles que soient les circonstances. Aller à la rencontre physique de chacun sur son site vous permettra d'envoyer un signal fort de respect et contribuera à développer la confiance, gage du succès dans le management à distance.

Profitez d'une journée au moins dédiée à chacun des sites pour faire connaissance avec votre collaborateur et pour le voir en situation. Faites-le s'exprimer complètement sur son métier, ses besoins et ses attentes. Comprenez son mode d'emploi et décodez son comportement. Ce sera d'autant plus précieux que vous le verrez peu souvent.

Chapitre 2

Savoir bâtir la confiance et la maintenir

Manager une équipe implique des relations de confiance entre les collaborateurs et leur manager. Ceci est d'autant plus important lorsque la distance limite les rencontres sur le terrain, et que la communication s'établit au quotidien *via* des médias qui, quels que soient leurs avantages, ne remplacent pas le contact physique.

Histoire vécue

Jérôme a rejoint cette entreprise, qui fabrique et distribue du petit matériel électrique, pour animer le réseau de franchisés sur le territoire national. Ce réseau a été mis en place depuis quelques mois par son prédécesseur, récemment promu directeur commercial. Aujourd'hui, il compte 25 franchisés, majoritairement implantés dans des villes de plus de 100 000 habitants. Les objectifs fixés à Jérôme sont de deux natures différentes : fidéliser les franchisés actuels en restant très attentif à leurs besoins et réactif face à leurs demandes d'une part, trouver de nouveaux franchisés dans d'autres villes pour doubler l'effectif à l'horizon des 18 mois, d'autre part.

Jérôme est un garçon très impulsif et pressé de faire ses preuves. Il décide de mener de front ses deux objectifs, en étant très sélectif, pour obtenir des résultats tangibles en trois mois. Il compte tout d'abord se faire rapidement une idée du réseau actuel en rencontrant un échantillon représentatif de cinq distributeurs dans trois catégories d'agglomérations : la capitale, les grandes métropoles régionales (Lyon et Lille) et les villes moyennes (Reims et Orléans), privilégiant la proximité pour des raisons d'efficacité. Il envoie par ailleurs un mail à l'ensemble des franchisés pour se présenter, et annoncer sa visite sur place dans le courant du trimestre.

Pour les nouveaux franchisés, à recruter, il décide de cibler la région Ouest à titre de test, avec les villes du Mans, de Laval et de Rennes à prospecter dans un premier temps. Il procède à une sélection de distributeurs potentiels par lieu, et organise sa tournée en allouant deux jours par ville où il rencontre de deux à trois entreprises à chaque fois. Après les premiers contacts, il s'aperçoit très vite qu'il va falloir du temps et des actions complémentaires pour concrétiser une adhésion : rencontres avec d'autres franchisés, étude

du contrat de franchise, entretien avec sa direction, aide à la recherche de financement pour aménager ou agrandir les locaux…

Au bout du deuxième mois, aucun résultat n'est en vue à court terme, et son patron commence à s'inquiéter. En effet, il reçoit de plus en plus d'appels téléphoniques des franchisés du Sud-Ouest et du Sud-Est, qui s'adressent directement à lui pour résoudre leurs problèmes, n'ayant pas intégré le changement faute d'avoir *vu* le remplaçant. Jérôme a beau présenter son rationnel, il est sommé d'arrêter sa prospection et d'aller voir d'urgence les vingt franchisés actuels dont la confiance dans le franchiseur commence à s'éroder. En particulier deux d'entre eux qui menacent de quitter le réseau. Qui trop embrasse mal étreint !

Jérôme est obligé de faire contre mauvaise fortune bon cœur. Il abandonne à regret la prospection sur la région Ouest tout en maintenant un contact minimum, fait son deuil d'un résultat rapide et prend enfin ses rendez-vous pour rencontrer tous les franchisés actuels sur leur site, en ayant malheureusement raté avec eux son entrée sur scène !

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Jérôme n'a pas jugé bon de privilégier la prise de contact physique avec tous les franchisés actuels sur leurs sites respectifs, ce qui était sa priorité naturelle. Il a préféré courir deux lièvres à la fois, espérant conclure vite un ou deux nouveaux franchisés avant de faire connaissance avec la totalité du réseau actuel. Or un réseau ne peut se développer que si ses adhérents sont satisfaits de la relation avec le représentant du franchiseur. Ce qui implique pour lui d'aller au plus tôt sur le terrain, prendre en compte les besoins, attentes et spécificités de chacun, tout en respectant un équilibre minimum entre eux.

Quelles questions faut-il se poser ?

- **Comment développer la confiance de part et d'autre, malgré l'éloignement ?**

- **Comment s'y prendre pour s'adapter au comportement de chacun ?**

- **Comment respecter l'équilibre entre les différents sites ?**

1. Le cercle vertueux de la confiance

« *La confiance est un élément majeur : sans elle, aucun projet n'aboutit* », dit le bon sens populaire. En effet, si la confiance est indispensable au bon fonctionnement d'un service ou d'une équipe de projet, elle l'est encore plus quand l'équipe est dispersée. Le manager doit donc à la fois savoir susciter la confiance de ses collaborateurs mais aussi augmenter la confiance qu'il a en eux. Et ce, en dépit de l'éloignement.

La confiance doit être globale

Cette évidence est plus facile à énoncer qu'à réaliser. Car tout se ligue au fil des temps, quand on est éloigné les uns des autres et qu'il n'y a que des contacts épisodiques, pour que les liens se distendent et que le doute s'installe. D'où la nécessité, pour le manager, de créer rapidement une dynamique collective de la confiance, en s'appuyant sur cinq axes : la ligne managériale, les objectifs, les règles du jeu, les relations à l'intérieur de l'équipe ainsi que les méthodes et outils disponibles.

– **La ligne managériale :** il s'agit de la confiance que le collaborateur a en sa hiérarchie, plus spécifiquement en son manager direct qui est le point clé de la motivation et, à un moindre titre, dans le manager de deuxième ligne (le manager du manager), qui est le recours en cas de besoin. Peut-on imaginer un instant de demander à ce collaborateur d'être force de proposition, d'avancer, de proposer, de prendre l'initiative, voire d'agir tout court s'il n'a pas confiance en son manager ? C'est impensable, et c'est la raison pour laquelle vous devez construire rapidement des liens privilégiés avec chacun de vos collaborateurs. Mais c'est un art difficile.

– **Les objectifs :** il s'agit de la confiance que le collaborateur a dans le but poursuivi par son unité et, partant, dans les objectifs qui lui sont fixés. Ce but est-il conforme à son éthique et à ses valeurs ? Pense-t-il que l'atteindre est juste, nécessaire et utile. Les objectifs sont-ils réalistes, eu égard au contexte ? Inutile d'attendre des miracles de celui qui ne perçoit pas de finalité à son action, et encore moins qu'il s'investisse dans une dynamique collective pour atteindre des objectifs peu crédibles. Manager, c'est savoir donner du sens, pour que chacun puisse inscrire ses actions au quotidien dans une perspective plus large, qu'il a comprise et à laquelle il adhère.

– **Les règles du jeu :** il s'agit de la confiance que le collaborateur a dans le mode de fonctionnement de son unité. Les descriptions de fonctions existent-elles, et si oui sont-elles claires ? Y a-t-il un processus formel et cohérent de fixation des objectifs individuels et d'évaluation des performances annuelles ? Quels sont les droits et obligations respectives du collaborateur et de son manager ? Autant de points cruciaux pour la confiance. Manager, c'est aussi savoir donner des repères, pour que chacun s'estime suffisamment protégé d'un arbitraire éventuel.

– **Les relations dans l'équipe :** il s'agit de la confiance que le collaborateur a dans ses collègues et dans l'équipe en tant qu'entité. Se sent-il partie prenante d'un projet commun qui fédère les énergies ? Les savoirs et savoir-faire sont-ils partagés pour le plus grand profit de tous, ou chacun campe-t-il sur ses positions dans son pré carré ? Savoir qu'un travail collectif sera évalué et ne pas croire en la capacité d'une coopération sincère conduit, soit à exclure les autres et vouloir tout faire seul, soit à diminuer son implication personnelle. Dans ce cas-là, le succès est rarement au rendez-vous. Manager, c'est aussi savoir fédérer son équipe autour d'un projet commun partagé.

– **Les méthodes et outils disponibles :** il s'agit de la confiance que le collaborateur a dans les moyens qui sont mis à sa disposition pour l'aider

à accomplir sa mission et atteindre ses objectifs : poste de travail, manuels de référence, méthodes spécifiques à son métier (conduite de projets, analyse de bilans ou négociation commerciale par exemple), formation permanente, accompagnement personnalisé. Peut-on penser raisonnablement que l'absence de tout ou partie significative de ces moyens ne va pas éroder la confiance ? Manager, c'est savoir enfin allouer les moyens requis de façon cohérente avec les efforts demandés et le résultat escompté.

1. Les 5 axes de la confiance

Ligne managériale

Méthodes et outils

Objectifs

Équipe

Règles du jeu

Des leviers pour développer votre confiance en vous

Pour un manager, développer la confiance de ses collaborateurs passe d'abord par une bonne confiance en lui. C'est le premier secret du succès, et si vous avez confiance en vous-même, vous inspirerez confiance aux autres. De quoi s'agit-il ?

Dans les nombreuses définitions proposées par le dictionnaire, retenons que la confiance est le sentiment de celui qui se fie ou se remet à quelqu'un (ou à quelque chose), mais aussi l'action de s'en remettre à soi-même : hardiesse, courage, assurance. Comment faire pour développer cette confiance en soi, en particulier quand on est manager.

Appuyez-vous sur vos savoir-faire spécifiques

Un manager n'est pas un expert, mais un généraliste du métier dans lequel il dirige une équipe, composée en partie d'experts. Quand il a besoin d'aider un collaborateur dans un domaine de compétences donné qu'il n'a pas, il fait appel à l'expert concerné. Ne cherchez pas à être plus compétent que chacun de vos collaborateurs : c'est inutile et ce n'est pas ce qui vous est demandé. Mais sachez tirer parti de votre expérience et de vos savoir-faire, qui peuvent être très divers. Comme, par exemple, l'animation de réunions, l'évaluation des risques d'une situation difficile, la planification d'un projet ou encore la négociation complexe. Transférez donc votre valeur ajoutée dans ces domaines, ce qui renforcera la confiance que vous avez en vous tout comme celle de vos collaborateurs concernés.

Visualisez-vous en train de réussir

Rien de tel pour le succès. Comment développer votre aptitude à vous projeter dans la réussite ? Une bonne approche consiste à relativiser les situations qui vous dérangent dans la vie professionnelle. Et d'abord dans l'absolu, en identifiant leurs causes : un problème bien analysé est à moitié résolu. Par exemple, vous n'avez pas été retenu pour participer à un groupe de travail international en raison d'un niveau d'anglais insuffisant. Il faut donc vous améliorer et mieux vous entraîner pour ce type d'activité. Imaginez-vous demain en train de réussir en visualisant la situation dans tous ses détails. Ceci renforcera votre motivation et votre détermination. Et souvenez-vous : on se comporte selon l'image qu'on a

de soi. Si je me vois en train d'échouer, l'échec sera patent. Si je me vois en train de réussir, le succès est assuré.

Jalonnez votre parcours de petits succès

Identifier les succès quotidiens permet de faire grandir la confiance en soi. Sachez vous récompenser pour chaque action réussie. Les petits succès ne sont pas l'objectif final, mais ils sont importants. Même un tapotement sur l'épaule d'un collègue ou un compliment pour un travail bien fait amplifiera le niveau de confiance d'une personne. Notez vos petits succès sur votre agenda. Vous commencerez à voir et sentir votre confiance croître de jour en jour. En définitive, croyez passionnément en vous. Les personnes confiantes ont la foi, car leur vie a un but. Elles savent que quand elles suivent ce but, elles réussissent. Si vous voulez réaliser quelque chose, vous devez absolument croire que c'est possible pour vous. Et le succès sera présent au rendez-vous.

Des leviers pour inspirer confiance à vos collaborateurs

Le manager doit mériter la confiance de ses collaborateurs. À ce titre, il lui appartient d'être particulièrement attentif à quatre attitudes, qui sont de nature à renforcer les liens de confiance avec son équipe. Quelles sont-elles ?

Restez disponible et à l'écoute

C'est la première des attitudes, et c'est l'exigence la plus forte d'un collaborateur, *a fortiori* quand il est à distance et qu'il voit rarement son manager. Être à l'écoute, c'est s'intéresser sincèrement à lui. C'est savoir se concentrer sur ses propos, sans idée préconçue ni jugement d'aucune sorte. C'est savoir questionner pour comprendre, et reformuler aux moments clés pour à la fois vérifier sa compréhension mais aussi donner

un signal fort de compréhension et d'adhésion. Le manager aura soin de refréner son impatience lorsque la conversation va déraper, en particulier lorsque la situation vécue par le collaborateur est difficile. Et moins votre collaborateur vous sollicitera, et plus il vous faudra être à l'écoute le moment venu.

Privilégiez l'équité

Selon Confucius, « *L'équité est la substance même du dirigeant : il use de courtoisie pour la pratiquer, de modestie pour la manifester et de bonne volonté pour la réaliser* ». Pour être respecté, un manager doit être respectable, et pour être respectable, il doit savoir être et rester équitable en toute circonstance. Il sera tout particulièrement observé par son équipe lors de la fixation des objectifs individuels en début d'année, lors de l'évaluation des performances en fin d'année, lors des augmentations au mérite (toujours trop sélectives) ou des promotions (toujours trop rares).

Respectez vos engagements

Rien de tel qu'un engagement pris à la légère par un manager et non tenu pour « tuer la confiance », et pour longtemps. Tout manager est confronté en permanence à de multiples demandes de bon nombre de ses collaborateurs, de la plus anodine (s'absenter une après-midi pour convenances personnelles) à la plus importante (une augmentation ou une promotion, longtemps attendue et toujours pas en vue). En la matière, la règle à respecter est simple.

Si la décision est de votre ressort, ou vous acceptez (et vous devez coûte que coûte tenir votre promesse), ou vous refusez (un bon manager doit savoir dire non), et vous devez dans ce cas-là documenter votre refus de manière factuelle. Si la décision ne vous appartient pas, la seule promesse que vous puissiez faire est de présenter la demande au(x) responsable(s) concerné(s), si toutefois vous êtes en accord avec la demande qui vous est faite. Mais attention : vous ne devez pas vous

engager sur le résultat car il, ne dépend pas de vous, en faisant très attention aux mots prononcés. Mieux vaut frustrer un collaborateur sur le moment en ne prenant pas parti mais conserver sa confiance.

Mettez en cohérence la vision et l'action

En tant que manager, vous devez périodiquement rappeler la vision de votre unité, et son projet fédérateur, que vous aurez eu soin d'élaborer avec la contribution de chacun et le consensus de tous. Et aussi, montrer les progrès réalisés en rappelant l'importance que vous y attachez. Mais faites attention à rester cohérent si vous lancez de nouvelles actions à la suite de dysfonctionnements ou de problèmes rencontrés en cours de route. Soyez aussi attentif à accorder vos propos et vos convictions. Car tout vous trahit : les mots, les intonations, les gestes, les attitudes et postures, les micro-expressions du visage comme votre regard (les yeux, dit-on, sont le miroir de l'âme). Et si périodiquement, vous donnez des coups de canif au projet fédérateur qui est le contrat qui engage l'équipe comme vous-mêmes, la confiance en vous diminuera en proportion… et finira par disparaître !

2. Des pratiques à éviter pour maintenir la confiance

Registre	Actions
Décisions	Être directif, sans préalables ni partage d'information. Ne pas se soucier de l'adhésion : « les ordres sont les ordres ! ».
Communication	Diffuser les messages de la direction générale sans aucune valeur ajoutée. Utiliser la langue de bois et parler « des deux côtés de la bouche ».
Comportement	Dire ce qu'on va faire et ne pas faire ce qui a été promis. Ne pas vouloir s'adapter aux comportements spécifiques de chacun.
Développement des talents	Déléguer les seules tâches « triviales ». Passer plus de temps à se faire mousser qu'à développer le potentiel de ses collaborateurs.

2. Savoir s'adapter au comportement de chacun

À l'évidence, chacun d'entre nous est différent. Cependant, l'unicité de chaque individu tient à un ensemble de traits que l'on peut mesurer, et qui représentent une combinaison de préférences et de façons d'agir. Quels sont les grands types de comportement, et comment peut-on s'y adapter, en particulier lorsqu'on est à distance.

Les grands types de comportement

On peut considérer de manière schématique quatre grands types de comportements : le type directif, le type expansif, le type consensuel et le type analytique. Comment peut-on les caractériser, et comment les reconnaître ?

Le type directif

Il est sûr de lui et déterminé à franchir tous les obstacles, quoi qu'il advienne. Son ton est à la limite de l'agressivité. Son rythme est rapide, avec une intonation forte. Il affirme plus qu'il ne questionne et parle plus qu'il n'écoute. Il va droit au but, fait souvent preuve d'impatience ou de colère et prend facilement la mouche. Ses actions sont résolues, fondées sur le raisonnement et l'intime conviction. Sa démarche est visionnaire mais pragmatique sur le court terme. En termes de communication, il a une préférence pour des documents de synthèse car il se limite à l'essentiel.

Le type expansif

Il est volubile, intuitif et tonique. Son ton est vivant, parfois théâtral. Son rythme est rapide, et il passe facilement d'une activité à l'autre. Il fait souvent des digressions en racontant des histoires et des anecdotes.

Sa perception du temps est flexible. N'hésitant pas à partager ses sentiments personnels, il exprime ses émotions avec beaucoup de facilité. Il cherche toujours à influencer et prend plaisir à ce qu'il fait. Ses actions sont spontanées et fondées sur l'intuition. Sa démarche est rapide et animée, avec une approche globale. En termes de communication, il privilégie le verbal et le paraverbal, avec un gestuel très ample.

Le type consensuel

Il est attentif aux autres. Son ton est chaleureux et stable. Son rythme est lent et mesuré. Il écoute plus qu'il ne parle, en posant des questions pour comprendre. Il garde prudemment ses opinions pour lui, car il ne veut pas heurter les autres. Il n'aime pas les conflits et recherche toujours à privilégier le consensus. Il soutient activement les autres, dans le but de renforcer la cohésion. Ses actions sont prudentes, fondées sur le soutien des autres. Sa démarche est progressive, avec la recherche systématique du partage et de l'adhésion. En termes de communication, il pratique une écoute active, un questionnement pertinent et sait toujours reformuler au bon moment.

Le type analytique

Il est prudent, réservé et méthodique. Son ton est direct mais contrôlé. Son rythme est lent car il avance pas à pas. Il s'intéresse aux détails et a besoin de beaucoup d'informations pour comprendre, en privilégiant les faits et les chiffres. Il n'aime pas partager ses sentiments. Il est formaliste et conformiste, car il craint de mal faire. Ses actions sont réfléchies, fondées sur des faits, des chiffres et des références. Sa démarche est méthodique, rigoureuse, avec une approche pas à pas. En termes de communication, il a besoin de dossiers précis, formalisés et documentés.

En fait, chacun d'entre nous possède à des degrés divers les différentes caractéristiques des quatre types de comportement. Mais nous avons des préférences pour un ou deux d'entre eux, qui sont dits comportements dominants.

Comment s'adapter aux comportements des autres ?

S'adapter au comportement de l'autre, ce n'est pas renier le sien, c'est faire preuve de flexibilité pour mieux communiquer avec lui. Comment faire pour s'adapter aux quatre grands types de comportement ?

S'adapter au type directif

Il apprécie avant tout l'efficacité, la rapidité et la liberté de choix. Il a du mal à refréner son impatience avec les interlocuteurs qui ont un rythme lent, et qui réfléchissent toujours avant de parler (c'est le cas du consensuel et, à un moindre titre, de l'analytique). Avec lui, soutenez sa vision et ses objectifs. Allez droit au but et commencez toujours par la synthèse. Expliquez-lui très rapidement les procédures, et demandez ce que vous pouvez faire pour lui, sans insister. Fixez-lui des défis exigeants à relever, donnez-lui du pouvoir et des responsabilités et exigez des résultats.

S'adapter au type expansif

Il apprécie avant tout la communication, le contact et la liberté d'agir. Il a du mal à communiquer avec les interlocuteurs qui sont réfléchis, réservés et qui privilégient les règlements, les faits et les chiffres (c'est le cas de l'analytique). Avec lui, soutenez ses opinions, ses idées et ses rêves. Donnez-lui beaucoup de temps pour qu'il parle, s'exprime et agisse sans être trop bridé. Suggérez ce qu'il peut faire sans lui imposer de limites trop précises. Fournissez-lui des indications précises mais sans y consacrer trop de temps. Donnez-lui des projets excitants, de la reconnaissance et, surtout, ne l'enfermez pas dans un « corset procédural » : il a horreur des contraintes.

S'adapter au type consensuel

Il apprécie avant tout la sécurité et le respect de ses droits. Il a du mal à accepter les gens trop autoritaires qui se soucient peu des autres tout en étant très exigeants sur les résultats (c'est le cas du directif), ou qui

réfléchissent en parlant tout en sautant d'un sujet à l'autre (c'est le cas de l'expansif). Avec lui, soutenez ses sentiments en manifestant un intérêt personnalisé. Intéressez-vous sincèrement à ce qu'il est et à ce qu'il souhaite. Expliquez-lui sans vous presser ce qu'il doit faire. Écoutez-le et reformulez ses propos. Rassurez-le en lui disant qu'il peut compter sur vous. Pour contribuer à sa motivation, donnez-lui du temps, dans une ambiance peu conflictuelle et, surtout, sécurisez-le.

S'adapter au type analytique

Il apprécie avant tout la compétence, la précision et la logique. Il a du mal à fonctionner avec les gens trop volubiles, peu structurés dans leurs propos et qui expriment leurs sentiments avec beaucoup de spontanéité mais sans

3. Conseils pour s'adapter aux différents types à distance

Type	Au téléphone	Par mail
Directif	Précisez d'abord les points que vous allez aborder. Allez à l'essentiel sans fioritures. Soyez synthétique et expéditif.	Soyez très précis sur l'objectif. Limitez-vous à 5 lignes. N'abusez pas des pièces jointes. Soyez direct et efficace.
Expansif	Laissez-le d'abord s'exprimer. Soyez plaisant et stimulant. Mais recentrez le débat en fin de dialogue.	Explicitez l'objectif avec des mots très concrets. Donnez des pistes de réflexion. Terminez toujours par un compliment.
Relationnel	Créez un environnement paisible. N'hésitez pas à exprimer vos sentiments personnels. Avancez lentement et soyez patient.	Évitez le formalisme excessif. Trouvez un lien entre le sujet et la dimension humaine. N'hésitez pas à donner des détails.
Analytique	Soyez bien préparé et organisé de manière logique. Soyez précis et factuel. Laissez-lui le temps de réfléchir.	Décrivez les actions souhaitées. Fournissez de nombreuses pièces jointes pour le rassurer. Donnez des preuves.

aucune pudeur (c'est le cas de l'expansif). Avec lui, soutenez son approche organisée, rationnelle et factuelle. Montrez-lui votre maîtrise du sujet et des techniques associées. Fournissez-lui des explications détaillées et précises. Et donnez-lui l'assurance que tout se passera bien. Laissez-lui du temps pour son travail, des instructions précises et un environnement stable.

3. Respecter l'équilibre entre les différents sites

« *Il est aussi noble de tendre à l'équilibre qu'à la perfection ; car c'est une perfection que de garder l'équilibre* » a dit Jean Grenier. Pour le manager concerné par le management à distance, c'est un vaste et difficile problème que de maintenir un bon équilibre entre les différentes composantes excentrées de son unité. Et même s'il y parvient, c'est nécessaire mais pas suffisant : encore faut-il le faire savoir, et que ce soit reconnu. Quels sont les moyens possibles qu'il peut mettre en œuvre facilement ?

Les réunions périodiques tournantes

L'objectif poursuivi est de tenir les réunions de son unité à tour de rôle dans chacun des différents sites. Imaginons par exemple que l'équipe soit dispersée en France sur 6 sites géographiques différents : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Strasbourg, Toulouse et Paris. Dans ce cas, l'idéal est d'organiser une réunion bimestrielle pour que tous les sites soient concernés en fin d'année. Et en ayant soin de commencer par les plus éloignés et de terminer à Paris, si le manager y est localisé.

Les résultats attendus sont à la fois de mettre en valeur le responsable local et son site, tout en envoyant un message fort et visible sur l'importance qu'il attache au respect de l'équilibre entre les différents sites. Il aura soin, naturellement, d'associer chaque responsable local à la préparation, à l'animation et à la restitution des résultats de la réunion.

Le déroulement doit prendre en compte à la fois les temps de trajet et la nécessité de passer un temps suffisant en groupe. Idéalement, cette réunion doit commencer la veille au soir pour débuter par un temps suffisant de partage et de convivialité… dans un bon restaurant, avec la dégustation des spécialités locales (par exemple, une excellente bouillabaisse à Marseille, une somptueuse choucroute à Strasbourg ou un pittoresque et délicieux Waterzoï à Lille). Ce sera l'occasion, pour les uns et les autres, de resserrer les liens, et d'aborder de manière légère et informelle les sujets d'intérêt du moment. La réunion pourra alors débuter tôt le lendemain matin, dans la salle de réunion de l'hôtel prévu à cet effet, ou dans les bureaux de l'antenne régionale, si toutefois les locaux s'y prêtent. Elle se terminera impérativement avant 17 heures, pour permettre à chacun de rentrer chez lui à une heure raisonnable. Naturellement, un temps suffisant sera réservé au collaborateur local dans la journée, pour présenter une de ses réalisations marquantes. Enfin, si l'antenne est située sur un site société, le manager aura soin de faire intervenir le dirigeant local en début de matinée, pour souhaiter la bienvenue à l'équipe et présenter rapidement le site concerné.

Les mini-projets transverses intersites

Une autre manière de respecter l'équilibre entre les différents sites est d'allouer à chaque responsable local un mini-projet à réaliser dans l'année pour le bénéfice de l'unité, en constituant une équipe légère avec deux de ses collègues d'un autre site. Ce qui aura pour effet de faire

progresser l'ensemble de l'équipe tout en renforçant la synergie entre ses membres, et avec le manager. Comment faut-il procéder ?

Le contenu

En début d'année, lors du séminaire de lancement de l'activité, six mini-projets sont définis (un par site pour reprendre notre exemple précédent), et chacun des six responsables concernés en choisit un. Et par exemple :

– améliorer l'efficacité des réunions bimestrielles,
– développer un argumentaire « terrain » sur un nouveau produit,
– rédiger une plaquette de synthèse d'une page (un « flyer », ou feuille volante) sur une nouvelle prestation de service,
– concevoir une monographie (une page *recto verso*) sur un nouveau concurrent,
– assurer une veille technologique sur un nouveau marché,
– produire un plan type détaillé d'une étude à remettre avec la proposition.

Les livrables et délais de ces mini-projets doivent être débattus avant d'être finalisés, dans le consensus. Un tableau de synthèse doit être alors produit et diffusé.

4. Tableau de synthèse

Mini-projet	Livrable	Délai	Date
Réunions	Recommandation	2 mois	28/02
Argumentaire	Fiche	2 mois	30/04
Plaquette	*Flyer*	3 mois	30/06
Monographie	Document 2 pages	4 mois	30/08
Etude type	Plan détaillé	2 mois	30/10
Veille technologique	Rapport de synthèse	6 mois	31/12

Le processus est alors le suivant :
– Chaque responsable se met d'accord avec deux de ses collègues qui acceptent d'être des contributeurs « à valeur ajoutée ».
– Il produit une première ébauche tout seul à J – 30, J étant la date de fin convenue, et l'envoie par messagerie à ses deux collègues contributeurs, pour examen et enrichissement.
– Il contacte au téléphone trois jours après chacun des deux contributeurs, pour recueillir les remarques et suggestions.
– Il leur renvoie alors par messagerie une version complétée, pour approbation avec retour sous 48 heures, l'absence de retour valant approbation.
– Il finalise alors la version définitive, et l'envoie par messagerie au manager, qui le contacte au téléphone en retour pour procéder aux ajustements éventuels.
– Il présente alors le mini-projet à la prochaine réunion de groupe, en associant bien évidemment ses deux collègues contributeurs.

Le bilan de l'opération

Si cette démarche présente l'inconvénient d'une charge de travail additionnelle, elle procure par contre de nombreux avantages. Pour les collaborateurs eux-mêmes, c'est une occasion de se mettre en valeur tout en contribuant à l'efficacité de leur unité et en resserrant les liens à l'intérieur de l'équipe, et avec le manager. Pour le manager, c'est une occasion de solliciter, sur un même plan et pour une même finalité, chacun des sites et leurs responsables, en respectant l'équilibre recherché.

La lettre d'information bimestrielle de l'unité

Plus l'équipe est dispersée, plus il faut lui donner du sens en mettant en perspective les réalisations et contributions de chacun des sites. Un des moyens les plus simples est la lettre d'information bimestrielle de l'unité, diffusée entre deux réunions générales. Rédigée par le manager, elle est

différente du rapport mensuel de l'unité où la présence de (trop) nombreux indicateurs de pilotage ne permet pas vraiment de mettre les sites en valeur.

Pour concilier à la fois l'efficacité maximale dans la conception de la lettre et l'équilibre entre les sites, un format normé doit être utilisé systématiquement. En pratique, il s'agit d'un format A4 recto/verso, avec la structure suivante :

5. Lettre d'information de l'unité

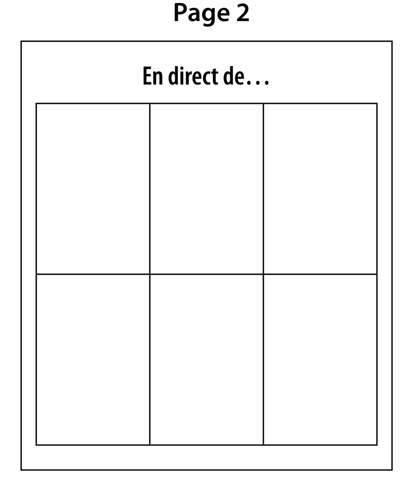
Page 1

Éditorial

Retour d'expérience A

Retour d'expérience B

Page 2



– En première page, un éditorial rédigé par le manager sur le thème « Les temps forts du mois » et, d'autre part, deux retours d'expérience sur une réalisation ou un projet spécifique, en provenance de 2 sites différents à tour de rôle.
– En seconde page, une rubrique « En direct de… » avec un espace identique alloué à chaque site, sur l'actualité de la période considérée. Elle est rédigée par le responsable local, et comporte trois petits développements : les chiffres de la période considérée, les faits marquants et les projets en cours.

Certes, cette approche peut paraître contraignante pour les collaborateurs – mais il y va de leur visibilité – comme pour le manager – c'est une charge de travail supplémentaire. Mais c'est l'une des conditions de la motivation individuelle et du groupe, lorsque les uns et les autres sont éloignés géographiquement et se voient peu. Et un gage supplémentaire donné du respect de l'équilibre intersite.

OUTIL PRATIQUE

3. Le baromère de la confiance

■ Évaluez tous les mois chacun de ces critères en étant le plus objectif possible.

■ Attribuez la note 5 à l'indicateur + +, la note 2 à l'indicateur +, la note – 2 à l'indicateur – et la note – 5 à l'indicateur – –.

■ Identifiez les points de vigilance et déterminez les actions correctrices pour rétablir la situation.

Baromètre du mois de				
Confiance dans les résultats – Résultats quantitatifs par rapport aux objectifs – Résultats qualitatifs par rapport aux objectifs – Régularité du reporting individuel ☺ 😐 ☹	+ +	+	–	– –
Confiance dans la qualité des réalisations – Respect des coûts et des délais – Niveau des ressources – Notoriété et image projetée ☺ 😐 ☹				
Confiance dans la qualité des relations – Satisfaction des clients internes ou externes – Réunions d'équipe (régularité, valeur ajoutée) – Relations à deux (fréquence, climat) ☺ 😐 ☹				
Indicateur d'ensemble du mois ☺ 😐 ☹				

Les leçons de l'expérience

1 Le cercle vertueux de la confiance

Pour les collaborateurs, la confiance doit être globale : ligne managériale, objectifs, règles du jeu, relations dans l'équipe, méthodes et outils.

Le manager doit développer sa confiance en lui-même, en s'appuyant sur ses savoir-faire, en se voyant en train de réussir, en jalonnant son parcours de petits succès.

Il doit aussi inspirer confiance à ses collaborateurs en restant disponible et à l'écoute, en privilégiant l'équité, en respectant ses engagements et en mettant en cohérence sa vision et l'action.

2 Savoir s'adapter au comportement de chacun

Il convient, dans un premier temps, d'identifier les 4 grands types de comportement :

– directif : froid, indépendant et rationnel, peu de tolérance pour autrui, talent pour décider ;

– expansif : volubile, intuitif et tonique, animé, recherche l'estime, talent pour influencer ;

– consensuel : fiable, aime travailler en équipe, veut la cohésion, talent pour conseiller ;

– analytique : objectif, orienté vers la tâche, travaille seul avec précision, talent pour conseiller.

Ces 4 comportements existent tous en nous, mais un ou deux dominent. Savoir s'adapter à l'autre quand on est différent (le directif s'oppose au consensuel, comme l'expansif à l'analytique) est une nécessité pour mieux communiquer.

3 Respecter l'équilibre entre les sites

Plus l'équipe est dispersée, plus le manager doit être attentif à maintenir un bon équilibre entre chaque site. Trois moyens sont couramment utilisés :

– les réunions périodiques tournantes, à fréquence bimestrielle, qui se tiennent chaque fois dans un lieu différent ;

– les mini-projets intersites, qui sont sous la responsabilité du responsable local qui associe deux collègues d'autres sites ;

– la lettre d'information bimestrielle de l'unité.

Chapitre 3

Définir les règles du jeu dans le consensus

Pour une équipe dispersée, définir et mettre en œuvre le mode de fonctionnement approprié entre manager et managés, dans la relation à deux comme dans la relation au groupe, requiert la bonne compréhension de chacun et l'adhésion de tous. C'est la raison pour laquelle les règles du jeu doivent être définies en commun, lors d'une réunion dédiée.

Histoire vécue

Laurent est chef du secteur Sud-Ouest d'un laboratoire pharmaceutique spécialisé dans les antidépresseurs. Après un parcours exemplaire de cinq ans en qualité de délégué médical en région parisienne, il vient de prendre son premier poste de manager à 29 ans. Il s'agit d'une création de poste, par regroupement de territoires autrefois rattachés à la direction régionale France Sud. Ses sept délégués médicaux travaillent à partir de leurs domiciles respectifs. Pour sa part, Laurent s'installe à Bordeaux (où il a de la famille) et loue des bureaux dans un centre d'affaires.

Par chance, sa nomination intervient à la veille du lancement d'un nouveau produit, qui vient d'obtenir son autorisation de mise sur le marché. C'est le moment de faire d'une pierre trois coups, en organisant un séminaire de lancement d'une journée de l'équipe et du nouveau produit, en présence du directeur commercial et du chef de produit marketing concerné.

Ce point réglé, Laurent prend sa voiture et fait le tour des sites à la rencontre de ses collaborateurs, mais aussi pour préparer avec chacun d'entre eux la campagne d'information locale sur le nouveau produit. Ce premier repérage le surprend car il rencontre des habitudes de travail différentes de celles qu'il a pratiquées et des comportements assez opposés. Il pense qu'il devra très vite épauler trois délégués, ce qui ne le satisfait pas vraiment.

Le séminaire est un succès… Au moins sur le plan du lancement du produit : interventions pertinentes des deux directeurs, débats intéressants, documentation et argumentaires de qualité. Faute de temps, Laurent passe vite sur le fonctionnement de l'équipe, en se focalisant sur le reporting hebdomadaire, sans véritable discussion.

Et c'est parti ! Très vite, Laurent est mobilisé par les trois collaborateurs qui posent problème. Il doit se rendre de plus en plus souvent

sur place pour faire bouger les choses. À l'évidence, l'un d'entre eux n'est pas fait pour ce métier, un autre a du mal à s'organiser et a pris des habitudes de paresse. Quant au troisième, il débute, et il faut bien l'accompagner. Pendant ce temps, il essaie d'appeler régulièrement les autres délégués et d'obtenir des informations complémentaires à la feuille de tableur hebdomadaire, qu'il reçoit d'ailleurs de manière aléatoire. Certains se plaignent ouvertement de ce qu'ils appellent « le syndrome des chiffres ». D'autres embellissent à dessein le paysage pour avoir la paix…

Il est temps de remettre les pendules à l'heure, et de réunir à nouveau l'équipe mais cette fois, pour se mettre tous d'accord sur un mode de fonctionnement que chacun respectera. Rendez-vous est pris pour un nouveau séminaire !

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Laurent a estimé qu'il pouvait mener de front deux choses aussi importantes que le lancement d'un nouveau produit et la prise en main de son équipe, acceptant de ce fait le risque de n'atteindre qu'un objectif sur deux. Ce qui n'a pas manqué de se produire. Des deux enjeux, quel était le plus important ? Bien évidemment, le second. À condition qu'un temps suffisant ait été passé auparavant avec chaque collaborateur sur son site, pour analyser la situation, comprendre le contexte et préparer un séminaire de lancement exclusivement consacré à l'équipe et à son mode de fonctionnement.

Quelles questions faut-il se poser ?

Quelle est la situation de l'équipe par rapport au management à distance ?

Comment contractualiser le mode opératoire entre les collaborateurs et le manager ?

Que faut-il faire lors de la première réunion générale ?

1. L'audit du management à distance

Un audit n'est rien de plus qu'un examen attentif et exhaustif d'une situation donnée. Ce qui implique d'être très à l'écoute de l'interlocuteur concerné, de questionner pour comprendre (en posant systématiquement la question pourquoi), et de reformuler aux moments clés pour s'assurer de sa compréhension. Et aussi de passer suffisamment de temps sur place.

Votre premier repérage sur site (voir chapitre 1) a été centré principalement sur votre collaborateur, ses attentes et ses besoins. Vous vous êtes engagé ce jour-là à revenir le voir pour parler de son métier, de la manière dont il l'exerce et de ses objectifs. Ce moment est venu, et vous allez l'utiliser pour faire un audit de situation en bonne et due forme sous l'angle du management à distance. Quels sont les points qu'il va falloir approfondir ?

Comprendre le contexte local

Chaque collaborateur est certes différent, mais il faut replacer cette différence dans son contexte. Prenons l'exemple d'une unité commerciale qui distribue des biens d'équipement aux entreprises. L'analyse va porter sur les trois domaines classiques : le marché, les spécificités locales et l'historique de l'activité.

1. Format de synthèse d'un audit local
Repérer les tendances intersites

Thème	Forces	Faiblesses	Axe de progrès
Le contexte local – Marché – Spécificités – Historique (activité)			
Le poste de travail – Type – Outils disponibles – Méthodes utilisées			
Le métier exercé – Savoirs – Savoir-faire – Savoir-être			
Les priorités			

Le marché : il s'agit d'avoir une photographie exhaustive des acteurs concernés :

– Les clients : Combien sont-ils ? Quelle est leur répartition par taille d'entreprise (petite, moyenne et grande) et par secteur d'activité ? Quel est le chiffre d'affaires moyen dans ces différents segments de clientèle ? Quelles sont les trois plus belles références ? Quels sont les trois clients qui posent problème, et pourquoi ? Quel est le niveau global de satisfaction des clients ?

– Les prospects : Combien sont-ils ? Quelle est leur répartition par taille d'entreprise (petite, moyenne et grande) et par secteur d'activité ? Quel est le potentiel accessible ? Quel type d'approche est-il le plus pertinent ?

– Les partenaires privilégiés : De quelle nature sont-ils (sociétés de conseil pouvant prescrire les produits, concessionnaires, apporteurs d'affaires) ? Combien sont-ils par nature ? Quelle est leur contribution

respective au chiffre d'affaires annuel ? Quel type de support local est-il requis ? Quel est leur niveau de satisfaction ?
– Les concurrents : Qui sont-ils et combien sont-ils ? Quel est le niveau de leur implantation locale : ressources, antériorité, notoriété ? Quels sont les types de clients qu'ils privilégient ? Quel est leur niveau d'activité, et la progression, en termes de nombre de clients et de chiffre d'affaires ?

Les spécificités locales : quelles sont-elles ?
– L'antériorité de l'implantation locale de la société : c'est un des éléments majeurs de différenciation pour pouvoir comparer des sites excentrés, les uns par rapport aux autres, et définir un taux de progression et des objectifs chiffrés. Il est évident qu'une implantation de longue date est un élément favorisant, en particulier si le commercial en place est installé depuis longtemps, et qu'il est honorablement connu.
– Le niveau de l'activité économique : importance plus ou moins grande du tissu industriel, diversité des activités, part relative du secteur privé et du secteur public, niveau des investissements régionaux et locaux, activité et impact des communautés professionnelles, support des autorités et des organismes locaux (chambres de commerce et d'industrie, par exemple).
– La culture et les modes de vie : ils varient d'une région à l'autre et doivent être aussi pris en compte dans une analyse sans fard. Il s'agit, par exemple, des horaires de travail, de la ponctualité, du style des réunions, des habitudes en termes de repas d'affaires, sans oublier les distances, l'impact du climat ou la situation géographique, proche de la mer ou de la montagne par exemple (dans ce cas, il est inutile d'organiser une réunion le vendredi après-midi).

L'historique de l'activité : il s'agit de comprendre l'évolution des trois dernières années, sur les deux plans suivants :
– Les indicateurs financiers : chiffre d'affaires, marge brute et niveau des arriérés de paiement des clients.

– Les indicateurs d'activité : nombre de visites de prospection, nombre de propositions remises, nombre de conclusions, taux de transformation (le rapport entre le nombre des propositions émises et le nombre de propositions conclues), nombre de nouveaux clients.

Évaluer l'environnement et le poste de travail

L'environnement de travail est un point majeur à analyser pour les collaborateurs excentrés. Deux cas de figures peuvent se présenter :
– Le collaborateur est isolé et l'entreprise ne dispose pas de site local, ce qui est souvent le cas pour les délégués médicaux par exemple. Dans ce contexte, quand il n'est pas en tournée, il va travailler chez lui. À ce titre, il est donc souhaitable qu'il dispose d'une pièce en propre pour travailler dans le calme et disposer, à portée de main, d'armoires de rangement pour ses dossiers. Naturellement, l'entreprise aura soin de l'équiper d'une ligne à haut débit, d'un poste de travail performant, de préférence portable, avec « webcam » incorporée, sans parler de la voiture et du « smartphone », qui sont indispensables à tout collaborateur mobile aujourd'hui.
– Le collaborateur est dans les locaux de l'entreprise, hébergé par une unité différente de la sienne, par exemple un service après vente. Bien qu'isolé de ses collègues et de son manager, il est dans un environnement professionnel, ce qui est préférable. Pour autant toutefois qu'il ait un minimum de confort et, en particulier, un bureau isolé. Il disposera, naturellement, du même type d'équipement que dans le cas précédent.

Analyser la manière d'exercer le métier

C'est la dernière dimension à prendre en compte, mais non des moindres ! Le manager doit être à même, après le repérage réalisé lors de sa prise de fonction, de compléter sa conviction sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être de son collaborateur excentré. Et donc sur sa capacité à bien exercer son métier malgré l'isolement.

Le document ci-après peut constituer une bonne base pour cette analyse.

2. Exemple de document d'analyse

Métier Commercial	Nom et prénom			Date
Nature	Type	Actuel (1)	Cible (1)	Axe de progrès
Savoirs	Produits de l'entreprise Termes et conditions contractuelles Produits concurrents Marché local Autre : …			
Savoir-faire	Contacter (prospection structurée) Connaître (identification des vrais besoins) Convaincre (argumentaires, prise en compte des objections, repérage des motivations) Conclure Continuer (fidélisation des clients)			
Savoir-être	Empathie Dynamisme et proactivité Créativité Résistance à l'échec Détermination			

(1) Noter de 1 (le plus bas niveau) à 5 (le plus haut niveau)

En définitive, ce type d'audit peut paraître bien lourd pour un manager déjà surchargé de contraintes, *a fortiori* quand il prend ses fonctions. Mais l'éloignement exige un investissement important au départ, pour ne pas juger les situations et les résultats de manière technocratique, en étant souvent loin du terrain.

2. Le contrat de confiance : droits et obligations

Encore plus que lorsqu'on est dans une situation classique de management de proximité, il est absolument capital, quand on est à distance, de définir clairement les règles du jeu et le mode opératoire dans la relation entre le manager et ses collaborateurs. Ce qui revient à dire qu'il faut contractualiser, dans le consensus, les droits et les obligations réciproques de chacun.

Droits et obligations des collaborateurs

Il ne peut y avoir de droits sans obligations, et il n'est jamais inutile de rappeler cette nécessité. Et comme le dit Simone Veil, *« Un homme qui serait seul dans l'univers n'aurait aucun droit, mais seulement des obligations »*.

Quels sont les droits d'un collaborateur à distance ?

Ils sont de trois natures différentes.

– **La formation et l'assistance pratique :** pour pouvoir être le plus autonome possible en l'absence de support local, il est impératif que le collaborateur à distance ait un très bon niveau en termes de connaissances et de savoir-faire. Quels sont les axes que le manager doit privilégier pour y parvenir ? Le premier axe est une définition concertée du plan annuel de développement des compétences, en utilisant les modules de formation standard disponibles dans le programme de l'entreprise ou de l'organisation, et en planifiant sa participation. Le deuxième axe est la mise en pratique des acquis de la formation. Ceci implique soit un tutorat local (si l'unité excentrée comporte deux à trois collaborateurs dont un senior),

soit l'implication du manager à l'occasion de chacune de ses visites sur site. Le troisième enfin, en complément des deux axes précédents, est de désigner un référent pour les deux ou trois composantes de base du métier concerné (en l'occurrence un collègue plus expérimenté), qui aura un objectif de coaching à distance, en fonction des besoins au fil de l'eau.

– **La relation à deux :** pour le collaborateur, il est également très important de maintenir des relations régulières avec son manager et d'avoir, en particulier :

  • une rencontre périodique sur le site local, si possible tous les mois. Bien évidemment, les entretiens annuels de fixation des objectifs et d'évaluation des performances doivent aussi avoir lieu sur ce site, pour reconnaître la difficulté de l'éloignement et donner un signal fort de considération.

  • un entretien téléphonique deux à trois fois par semaine, dont au moins un planifié la semaine précédente, pour faire un point informel et maintenir la relation « physique » à distance, tout en ayant la possibilité de contacter d'urgence son manager en cas de besoin avéré.

– **L'information :** c'est l'une des difficultés majeures, car chacun se plaint tour à tour soit de manquer d'informations, soit d'en avoir trop ou alors de n'avoir pas les bonnes. La première demande, bien légitime, est de cesser d'être inondé par mail de circulaires ou autres documents non directement utiles pour le travail quotidien. Mais aussi d'être informé au juste nécessaire des besoins avec, si possible, une mise en exergue des informations les plus pertinentes communiquées de manière synthétique, mais avec la possibilité d'approfondir certains sujets en cas de besoin.

Quelles sont les obligations d'un collaborateur à distance ?

Elles sont de trois natures différentes.

– **Le respect des règles établies :** c'est un point majeur de vigilance car la dispersion des collaborateurs implique d'être encore plus rigoureux pour faire respecter les règles qui régissent la vie de l'organisation et de l'équipe. Il s'agit tout d'abord des politiques et pratiques prévues dans la conduite des affaires (ce qui est capital pour tous ceux qui sont au contact des clients, partenaires et fournisseurs). Mais aussi des procédures définies pour la remontée d'informations hebdomadaires et le reporting mensuel. Et enfin de l'assiduité et de la ponctualité aux réunions de groupe, quel que soit le lieu où elles se déroulent, malgré la distance et les inévitables contraintes professionnelles.
– **Les responsabilités locales :** la première de ces responsabilités est d'assurer la représentation locale de son unité en valorisant ses résultats et, le cas échéant, en participant aux réunions exceptionnelles du site concerné (réunion de début d'année par exemple). La deuxième est d'aider spontanément son ou ses collègues locaux les moins expérimentés en cas de nécessité, même en l'absence de tutorat spécifié. La troisième enfin est de participer à la vie locale, si toutefois le métier exercé comporte une dimension significative de relations externes.
– **La communication :** le collaborateur excentré a un devoir d'alerte (à temps mais pas à contretemps) sur toute situation critique, en sachant proposer des solutions appropriées car lui seul peut apprécier toutes les dimensions du contexte. Il se doit aussi de ne pas abuser du téléphone trop souvent avec son manager pour des points qui pourraient être réglés autrement (par exemple *via* la messagerie). Et bien évidemment, il doit remonter les informations pertinentes lors des contacts téléphoniques informels et au moment du reporting mensuel.

Droits et obligations des managers

« *C'est le pire dérèglement de l'esprit de ne voir les choses que telles qu'on veut qu'elles soient* » dit La Rochefoucauld. Ceci implique pour le manager de respecter scrupuleusement ses obligations tout en exerçant ses droits de manière équitable et aussi transparente que possible.

Quels sont les droits d'un manager à distance ?

Ils sont de deux natures différentes.

– **Le pilotage de l'activité et de l'équipe :** c'est peut-être le seul pouvoir que le manager ne peut déléguer. Responsable de l'atteinte des résultats qui sont fixés à son unité, il doit définir et fixer les objectifs individuels, dans le respect des procédures de l'entreprise ou de l'organisation, en prenant en compte les spécificités locales. Puis procéder au moins à un point formel, en général à la mi-parcours et, le cas échéant, définir et aider à mettre en place les mesures correctrices. Et aussi évaluer les performances et bâtir, d'un commun accord avec son collaborateur, son plan de développement des compétences. Il doit enfin récompenser et sanctionner tout en restant équitable. Il aura soin, à ces occasions, de se rendre sur le site où se trouve son collaborateur excentré.

– **La surveillance et le maintien du bon fonctionnement de son unité :** il lui appartient d'exiger de chacun le strict respect des règles et procédures convenues, d'être intransigeant sur la qualité et la ponctualité du reporting mensuel et des entretiens individuels sur le site local, quelles que soient les contraintes locales ce jour-là. Il peut si nécessaire modifier les règles de fonctionnement de son équipe en cours d'année, mais avec le consensus du groupe. Il doit pouvoir enfin contacter d'urgence un collaborateur en cas de besoin, même en dehors des horaires de travail.

Quelles sont les obligations d'un manager à distance ?

Elles sont de trois natures différentes :

– **La motivation :** il doit déléguer et faire confiance en utilisant des relais locaux pour aider en cas de besoin. Il doit savoir prodiguer des signes de reconnaissance au bon moment (encouragements en cas de difficulté, félicitations en cas de succès et mise en valeur dans l'équipe et dans l'organisation), récompenser les mérites et sanctionner, le cas échéant. Il doit enfin planifier, organiser et animer les réunions mensuelles ou individuelles sur site local.

– **La communication :** il doit formaliser et diffuser le mode opératoire et les règles de fonctionnement de l'unité (droits et obligations de chacun, collaborateurs et manager), les lettres d'objectifs individuels ainsi que les objectifs de l'unité, quantitatifs et qualitatifs. Il doit aussi communiquer, avec sa propre valeur ajoutée, les grandes informations concernant la vie de l'entreprise ou de l'organisation. Et répondre à toute demande spécifique, dans un délai raisonnable.

– **L'accompagnement et l'assistance :** après repérage des besoins spécifiques en début d'année, il doit mettre en œuvre et piloter un plan structuré de formation et d'accompagnement des collaborateurs débutants, en priorité. En dehors de ses interventions spécifiques, les moyens à utiliser sont si possible la nomination d'un tuteur local et/ou de référents éloignés, susceptibles d'être sollicités par téléphone ou par messagerie en cas de besoin.

3. Le séminaire fondateur d'une équipe dispersée

Cette réunion de lancement, qui fait suite à votre deuxième « tournée des popotes », est le moment privilégié pour bâtir le futur en commun. Pour réussir au mieux votre réflexion, assurez-vous tout d'abord que le séminaire :

– a bien lieu en résidentiel, dans un endroit convivial avec des possibilités de promenade et/ou de sport ;

– dure idéalement trois demi-journées dont une soirée, pour soutenir le rythme et libérer les participants plus tôt, et pour tenir compte des temps de transport, vos collaborateurs venant de lieux différents ;

– réunit seulement les membres de l'équipe : évitez les éléments étrangers, experts ou managers, en particulier le vôtre : après tout, c'est *votre* séminaire ;

– est de préférence animé par vous-même : si vous faites appel à un consultant extérieur, prenez obligatoirement à votre charge l'animation d'une partie des séquences ;

– alterne sessions plénières et travaux en sous-groupes, tout en réservant un temps suffisant à des exercices de cohésion d'équipe : par exemple, pour sensibiliser vos collaborateurs à l'écoute active, demandez à chacun d'émettre trois propositions sur sa vie privée, dont l'une fausse. Laissez ensuite l'assemblée observer et se concentrer pour découvrir le mensonge.

Restituer les résultats de l'audit réalisé

Le premier temps du séminaire doit être consacré à la présentation des conclusions de votre audit du management à distance. Cette restitution doit comporter :

– Les **modalités précises et le planning de l'audit réalisé,** avec les noms du (ou des) collaborateurs rencontrés, le site concerné et la date des entretiens.
– Une **vue de synthèse** des principales conclusions sur les trois thèmes de l'audit :

- Le contexte d'ensemble de la situation : marché (clients, prospects, partenaires, concurrents), spécificités locales (antériorité de l'implantation, niveau de l'activité, cultures et modes de vie), historique global de l'activité (avec les indicateurs financiers et d'activité).
- Le poste de travail disponible : type (bureau dédié, ordinateur personnel, ligne à haut débit, « smartphone »), outils disponibles (formats de documents normés) et méthodes utilisées (négociation, évaluation des risques, conduite de projets…)
- Le métier exercé : savoirs, savoir-faire et savoir-être, en fonction de la nature du (ou des) métier(s) exercé(s), avec une appréciation d'ensemble par type de savoirs.

– **Un débat de groupe** sur ces conclusions, pour les valider et les enrichir. C'est un moment important, qui est sur le chemin critique du succès du séminaire. Il faut donc lui consacrer un temps suffisant et faire en sorte que chacun puisse s'exprimer, donne son avis ou puisse contester tel ou tel point.
– Une **définition en commun des priorités,** avec un nombre limité d'actions concrètes, court terme et surtout visibles. En gardant toujours à l'esprit que l'efficacité d'un plan d'action est inversement proportionnel au nombre d'actions qui est prévu : plus on en met, moins on en fait ! Chacune de ces actions doit comporter un numéro, un libellé explicite (le quoi), une date au plus tard (le quand) et un responsable (le qui).

Faire que chacun s'implique dans la définition du contrat

Le deuxième temps du séminaire, qui est au cœur de l'objectif de la réunion, va être consacré à la co-construction du mode opératoire de l'unité, c'est-à-dire la définition du contrat de confiance entre toutes les parties prenantes de l'unité, collaborateurs et manager. Le processus à respecter est le suivant :

– Avant le séminaire, **définir trois sous-groupes de travail transverses,** de trois à cinq collaborateurs (fonction de la taille de l'équipe), en mélangeant par sous-groupes hommes et femmes, nouveaux entrants et collaborateurs expérimentés et métiers (si par exemple il en existe deux dans l'unité, comme les commerciaux et les techniciens avant vente par exemple).

– En démarrant la séquence, expliquez clairement les **règles du jeu**. Ce qu'on veut faire (définir les droits et obligations des parties prenantes), pourquoi on veut le faire et comment on va procéder. Prenez soin en particulier d'insister sur les règles que vous avez retenues pour constituer les sous-groupes de travail.

– Remettez alors, par sous-groupe, le **format de restitution** ci-après en version électronique et sur format papier (tableau 3).

– Chaque sous-groupe (qui sera équipé d'un ordinateur portable pour saisir les résultats) doit d'abord désigner avant de commencer ses travaux un animateur de sa réflexion, et un rapporteur qui présentera les conclusions en séance plénière le lendemain matin. Le temps alloué est d'une heure pour identifier, dans le consensus, 7 droits et obligations pour chacune des deux parties concernées (d'où les tirets qui figurent sur le format, pour éviter de survoler le sujet et forcer la créativité). Chacun des items sera libellé en commençant par un verbe à l'infinitif, synonyme d'action. À la fin de la séquence, les résultats sont saisis sur ordinateur et remis au manager *via* une clé USB.

3. Exemple de restitution d'un contrat de confiance

Acteurs	Droits	Obligations
Managés	– – – – – – –	– – – – – – –
Manager	– – – – – – –	– – – – – – –

– Pendant les travaux de réflexion, le manager passe de groupe en groupe pour **s'assurer que le processus est respecté,** que chaque sous-groupe a bien compris la finalité et progresse régulièrement, dans le respect du temps alloué. Il peut évidemment répondre à des questions, voire donner un éclairage si on le lui demande mais il ne doit en aucune manière prendre parti.
– À la fin de la séquence, c'est le temps de détente pour le groupe jusqu'à l'heure du dîner. Pendant ce temps, le manager s'isole avec son ordinateur personnel pour faire une **première consolidation des résultats.** Pour ce faire, il part de la proposition la plus documentée (et souvent la plus pertinente) et en utilisant la fonction copier/coller, enrichit cette proposition en regroupant autant que faire se peut les propositions identiques ou voisines. Ceci lui permet d'avoir une première vue de

l'expression du groupe, et d'identifier les convergences (lorsqu'un même item est cité deux ou trois fois) et les divergences, pour faciliter son animation le lendemain matin. Puis après avoir imprimé le document consolidé, il rejoint le groupe vers 20 heures pour un dîner festif.

Obtenir le consensus et faire s'engager

Le troisième temps du séminaire, qui est le plus délicat, a pour objectif de finaliser le contrat de confiance dans le consensus. La démarche à utiliser est la suivante :

– Après un retour rapide sur le contenu de la première demi-journée en session plénière, le manager invite le rapporteur de chacun des trois sous-groupes à présenter son format de restitution, en 15 minutes. Au cours de chacune des présentations, le manager sollicite le groupe pour obtenir son point de vue et enrichir les propositions, en prenant soin de noter sur son document les compléments éventuels.

– À partir de la deuxième présentation, tout en procédant comme précédemment, le manager met en relief les convergences (en général nombreuses) et les divergences. À l'issue de la troisième présentation, il fait un premier retour des premières conclusions, et utilise alors la pause de trente minutes pour modifier et compléter sa première consolidation, afin de refléter au maximum l'expression du groupe.

– À la reprise, il présente le document de synthèse et, ligne à ligne et rubrique par rubrique, valide chacune des propositions de manière à refléter une position commune du groupe. L'exercice peut paraître difficile à mener mais, dans la pratique, si le manager a la confiance de son équipe, le groupe va être contributif et positif, et la synthèse sera facilitée.

– Le manager s'engage alors à produire sous 48 heures au plus tard le document définitif, qu'il retravaillera essentiellement sur le plan de la forme, et à le faire parvenir par messagerie à chacun des participants. Le contrat de confiance a été défini, et le séminaire peut alors se terminer, en ayant atteint les objectifs fixés.

4. Programme détaillé d'un séminaire de contractualisation

N° UP	Horaire	Contenu de la séquence	Outils pédagogiques
1	14 h 00-15 h 30	Objectifs /résultats attendus / modalités Attentes individuelles Résultats d'ensemble de l'audit réalisé	Présentation Tour de table Présentation et débat
	15 h 30-16 h 00	Pause	
2	16 h 00-18 h 00	Contractualisation : • Définition : règles du jeu, format de restitution • Réflexion et proposition	Session plénière Travail en sous-groupes
	18 h 00-19 h 30	Recueil des propositions des sous-groupes et mise en forme d'une première synthèse	Manager
	20 h 00	Dîner festif	
3	08 h 30-10 h 00	Restitution des travaux des sous-groupes (via un rapporteur) Synthèse : convergences et apports	Session plénière Présentation + débat Interactif
	10 h 30-11 h 00	Pause	
4	11 h 00-12 h 30	Présentation du document de synthèse ajusté en séance Finalisation dans le consensus	Manager Débat + enrichissement
	12 h 30-14 h 00	Déjeuner	
5	14 h 00-16 h 00	Objectifs et priorités de l'année en cours « *Guest speaker* », interne ou externe Clôture du séminaire	Présentation + débat Présentation

Conseils pédagogiques

- **Vérifiez, avant d'être sur place, que la salle est suffisamment spacieuse, avec des tables amovibles installées en U, deux tableaux papier de part et d'autre des deux branches du U, un écran ou un mur nu et, surtout, assurez-vous que la salle comporte des ouvertures sur l'extérieur.**
- **Munissez-vous systématiquement d'un jeu de marqueurs gras pour tableau papier, d'un carnet de « Post-it® notes » (pour les exercices de type Métaplan) et de pastilles autocollantes, sans faire une confiance absolue à ce qui va vous être fourni sur place.**
- **Prenez votre ordinateur portable et un vidéo-projecteur le cas échéant, sa location sur place n'étant pas toujours possible ou alors très onéreuse.**
- **Munissez-vous aussi d'une clé USB contenant vos diapositives, en particulier la restitution des conclusions de l'audit, ainsi que les formats de restitution pour les sous-groupes.**
- **Dupliquez par participant le programme détaillé du séminaire (si possible, sur un papier de couleur pour bien l'identifier tout au long du séminaire) ainsi que la copie de vos diapositives.**
- **Arrivez systématiquement une heure avant le début de la session pour repérer les lieux, aérer la salle, la préparer et brancher le matériel (vidéo-projecteur et ordinateur portable).**
- **Et soyez prêt à accueillir les premiers arrivants une demi-heure avant le début de la session.**

Les leçons de l'expérience

1 L'audit du management à distance

Examen attentif et exhaustif de chaque site excentré, l'audit précise :
– le contexte local (marché, spécificités, historique de l'activité) ;
– le poste de travail (type, outils disponibles et méthodes utilisées) ;
– le métier exercé, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

C'est le prélude indispensable à toute décision. Une consolidation pertinente sera effectuée par le manager et présentée au début du séminaire de contractualisation. Pour donner du sens.

2 Contractualiser le mode opératoire

Il s'agit de définir un contrat de confiance qui va déterminer le mode opératoire de l'unité, en spécifiant les droits et obligations respectives.

Les droits des collaborateurs concernent leur formation et l'assistance pratique qu'ils veulent recevoir, la relation à deux avec le manager et l'information à remonter. Leurs obligations concernent le respect des règles établies, les responsabilités locales à assumer ainsi que la communication vers le manager.

Les droits du manager à distance concernent le pilotage de l'activité et de l'équipe, ainsi que le bon fonctionnement de son unité. Ses obligations concernent la motivation, la communication et l'accompagnement de ses collaborateurs.

3 Le séminaire fondateur d'une équipe dispersée

L'objectif est de coconstruire le mode opératoire de l'unité, au cours d'un séminaire résidentiel d'une journée et demie, première réunion de l'ensemble de l'équipe. Les modalités sont les suivantes :
– présentation par le manager des résultats consolidés de son audit, en privilégiant les débats ;
– travail en trois sous-groupes transverses et restitution, sur un format commun, des droits et obligations des collaborateurs et de leur manager ;
– enrichissement en session plénière et obtention du consensus, avant mise en forme définitive du contrat de confiance.

Chapitre 4

S'adapter à une équipe dispersée

Pour le manager à distance, savoir s'adapter à chaque situation spécifique implique d'abord de bien identifier le niveau d'autonomie de chacun de ses collaborateurs éloignés. Puis aussi d'ajuster son style de management en fonction des situations, de la localisation géographique (dans un contexte international) et de la présence éventuelle de sous-traitants à piloter.

Histoire vécue

Bernard dirige depuis 6 mois un projet mondial de rationalisation des systèmes d'information de gestion industrielle. Son entreprise est un fabricant international de matériaux isolants, qui s'est constitué par rachat successif d'entreprises, chacune ayant son système d'information spécifique. Pour faciliter l'harmonisation des processus et la cohérence d'ensemble, un progiciel de gestion intégré multilingue a été retenu pour être déployé dans cinq sites continentaux : Valenciennes, Los Angeles, Mexico, New Dehli et Shangaï. Une équipe centrale de projet a été constituée avec un noyau d'informaticiens au siège appuyé par un prestataire spécialisé, ainsi que par un chef de projet utilisateur dans chacun des différents sites, aidé par un panel d'utilisateurs clés.

Le projet doit être déployé sur une durée de 3 ans. Le site pilote retenu pour démarrer le projet 9 mois après le lancement est Los Angeles, parce que c'est dans cette usine que la totalité des produits de la gamme est fabriquée. Le déploiement se fera ensuite à raison d'un site tous les 6 mois, en capitalisant sur le retour d'expérience des sites précédents. Un séminaire de lancement a réuni pendant 3 jours à Valenciennes toutes les équipes concernées. L'ensemble des opérations de définition des processus clés, de choix des fonctions et de paramétrage vient de s'achever. Et c'est le moment de préparer la mise en route du site pilote.

Bernard est confronté depuis le début à un casse-tête majeur pour diriger son projet. D'une part, il a horreur de l'avion et se réfugie la plupart du temps derrière les contraintes budgétaires pour limiter ses déplacements à deux à trois voyages par an au maximum. D'autre part, il ne peut pas organiser des vidéo ou des audioconférences communes à tous les chefs de projet utilisateurs car, quand il

est 9 heures à Valenciennes, il est minuit à Los Angeles, deux heures du matin à Mexico, midi trente à New Dehli et seize heures à Shangaï.

Pour pallier ces difficultés « structurelles », il a mis en place un rapport navette hebdomadaire comportant une page de synthèse sur les faits marquants de la semaine et les problèmes rencontrés, une page par processus clé : achat, approvisionnement, ordonnancement, lancement, pièces de rechange, gestion de la chaîne logistique… ainsi que le plan d'action prévu. Pour permettre le partage d'information et le retour d'expérience, il diffuse tous les lundis l'intégralité des 5 rapports à chaque chef de projet utilisateur, en y rajoutant le sien propre qui est destiné au sponsor du projet et à la Direction Générale (soit près de 60 pages au total). Il complète cet envoi par un entretien téléphonique planifié avec chacun des 5 chefs de projet les mardis et mercredis, en visioconférence. Au bout de 6 mois, il n'a effectué aucun déplacement et il s'étonne de constater qu'à part l'équipe de projet locale du site pilote, les autres chefs de projet se plaignent d'être submergés d'informations pas toujours utiles, et de ne pas distinguer l'essentiel de l'accessoire. Alerté par deux directeurs d'usine, son patron lui demande de « lever le pied » sur son mode opératoire. Et d'aller passer 3 jours sur chacun des sites étrangers.

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Bernard a estimé qu'une information hebdomadaire très détaillée était nécessaire et suffisante, sous réserve d'un complément téléphonique, pour partager le retour d'expérience et motiver ses équipes éloignées. Certes, les différents fuseaux horaires ne lui facilitent pas la tâche. Ceci étant, il ne faut jamais sous-estimer la très forte attente des collaborateurs éloignés à la prise en compte de leurs besoins, avec un traitement spécifique adapté à chacune des situations. Ni leur profond désir, pour être motivé, de rencontrer souvent leur manager.

Quelles questions faut-il se poser ?

Quels sont les missions et les rôles d'un manager ?

Comment doit-il s'adapter pour tenir compte de l'éloignement ?

Comment doit-il prendre en compte la distance et les fuseaux horaires ?

1. Mission et rôles du manager

Quelle que soit la situation, management de proximité ou management à distance, la mission et les rôles du manager ne changent pas. Seule la manière d'exercer ces rôles peut varier dans le cas où les collaborateurs sont dispersés dans des sites différents. Une bonne manière de mémoriser ces rôles est d'utiliser l'acronyme **MANAGER** comme suit :

1. MANAGER

Rôles	Déclinaison
Motiver	Clarifier les règles du jeu du groupe Fixer les objectifs individuels Donner des signes de reconnaissance
Animer	Planifier et faire planifier Déléguer en laissant des marges de manœuvre Inspirer l'action, payer d'exemple
Négocier	Faire réaliser par ses collaborateurs des entretiens efficaces, en interne et en externe Développer l'écoute : la sienne et celle des collaborateurs Aider/accompagner les collaborateurs en prise directe avec les clients
Accompagner	Former et faire former Coacher en situation réelle Accompagner le changement
Gérer	Piloter l'activité (rapport mensuel individuel) Faire un point mensuel avec chaque collaborateur Gérer les situations difficiles
Évaluer	Procéder à l'évaluation des performances individuelles Apprécier les situations professionnelles Mesurer le moral et la satisfaction
Réunir	Informer et communiquer Partager savoir et savoir-faire Fédérer l'équipe autour d'un projet commun partagé

Précisons ces différents rôles avant de les mettre en perspective dans le cadre du management à distance.

Motiver

C'est le premier devoir de tout manager qui se respecte. Il doit :
– clarifier les règles du jeu et fixer les objectifs ;
– comprendre les attentes et préoccupations des collaborateurs et s'y adapter ;
– reconnaître les mérites et soutenir la motivation.

Comment doit-il s'y prendre ?
– **Les règles du jeu** doivent être claires, applicables, utiles, contractuelles, protectrices et souples. Les expliciter permet de préciser les valeurs communes, de clarifier les objectifs de l'unité dans la perspective de l'entreprise, de développer une meilleure cohésion, de susciter l'implication de chacun et, enfin, de servir de référence en cas de désaccord ou de conflit.
– **Les objectifs** doivent être, dans la mesure du possible, quantifiés et toujours datés. Ils sont de trois natures différentes : des objectifs d'activité (chiffre d'affaires, marge), des objectifs de développement de l'organisation (procédures, méthodes) et des objectifs de développement des personnes (savoir-faire, savoir-être).
– **La motivation** implique, pour le manager, de savoir donner des signes de reconnaissance positifs sans attendre. Il doit développer une éthique basée sur la confiance réciproque, le respect, l'équité ainsi que sur des relations simples et directes. Il doit enfin savoir se connaître et s'accepter, tout en sachant rester authentique.

Animer

C'est savoir donner une âme à son équipe. Le manager doit :
– planifier et faire planifier, pour réduire l'incertitude et s'obliger au succès ;

– déléguer des tâches valorisantes, pour développer l'autonomie des collaborateurs ;
– inspirer l'action pour faire agir et progresser.

Comment doit-il s'y prendre ?
– **La planification** doit être systématique chaque année, et comporter deux temps. D'une part, un séminaire de réflexion et de planification de 2 jours en début d'année, si possible en résidentiel, pour faire le point des projets en cours ou prévus et définir les actions individuelles et collectives permettant d'atteindre les objectifs fixés. Et, d'autre part, une session de réactualisation d'une journée en septembre, pour mesurer le chemin restant à parcourir et définir les voies et moyens pour y parvenir.
– **La délégation** doit être utilisée largement et proposée à tout collaborateur confirmé, qui peut la refuser. Les tâches doivent être valorisantes, la finalité étant de lui permettre de progresser. La démarche sera formalisée dans une lettre de délégation qui doit comporter les éléments suivants : objectifs poursuivis, périmètre, moyens associés, droits et devoirs respectifs du délégataire et du délégant, contrôle périodique et bilan en fin de délégation.
– **Le leadership** du manager doit se traduire, en particulier, par les actions suivantes : savoir définir une vision pour son unité et la partager avec son équipe, inspirer l'action en payant de sa personne (la valeur de l'exemple) et développer un esprit d'équipe solidaire.

Négocier

C'est développer, pour soi et pour l'équipe, l'art de convaincre pour mieux réussir. Le manager doit :
– en interne, être plus efficace dans les entretiens interpersonnels et dans le domaine de la fixation des missions et objectifs ;
– en externe, entraîner et aider les collaborateurs dans leur approche des clients ou des prospects pour résoudre des difficultés ou concrétiser des affaires ;

– pour les responsables ventes en particulier, être reconnus comme les premiers des commerciaux par leurs collaborateurs.

Comment doit-il s'y prendre ?

Il lui faut développer et faire mettre en pratique les qualités essentielles pour atteindre ses objectifs dans une négociation, c'est-à-dire :
– une **préparation** suffisante de tout entretien, gage impératif du succès ;
– une **écoute** active de l'interlocuteur pour mieux identifier ses attentes et ses besoins ;
– un **questionnement** approprié pour bien comprendre la situation et faire préciser les points abordés ;
– une **reformulation** aux moments opportuns pour donner un signal fort d'écoute et progresser dans la discussion ;
– un **argumentaire** factuel qui se concentre sur les éléments tangibles et vérifiables : des faits, des chiffres et des références ;
– la capacité à **transiger** au moment approprié pour conclure, à la satisfaction des deux parties.

Accompagner

C'est favoriser la montée en puissance régulière de toute l'équipe. Le manager doit :
– Faire grandir les collaborateurs en ayant le souci constant de développer leur professionnalisme.
– Aider en situation ceux qui sont moins expérimentés à identifier leurs points forts et les zones d'amélioration (coaching).
– Piloter le changement des organisations et l'évolution des métiers.

Comment doit-il s'y prendre ?
– **La formation** des collaborateurs doit être une priorité de tous les instants. Spécifiée dans un plan de développement des compétences défini d'un commun accord avec chaque collaborateur, elle inclut à la fois un

programme de formation et, pour les collaborateurs débutants, le tutorat par un senior du même métier, pour transformer la formation en action.

– **Le coaching** consiste, pour les collaborateurs qui le requièrent, à transformer des situations réelles en opportunité de formation, de la manière suivante :

- avant, leur faire préparer la situation (visite client ou réunion de pilotage de projet, par exemple) sur un format spécifique pré défini ;
- pendant, les observer en situation en restant neutre, et en sachant se faire oublier ;
- après, réaliser avec eux un débriefing sous forme d'entretien miroir et leur faire identifier les axes de progrès.

– **L'accompagnement du changement** permet d'anticiper pour s'adapter. Le manager doit identifier les évolutions à venir, en termes d'organisation, d'offres ou de métiers, et s'y préparer soi-même. Il lui faut repérer les freins au changement et les opportunités (leviers) et, sans relâche, informer, communiquer et faire s'exprimer en restant attentif au climat de l'équipe et à son moral.

Gérer

C'est être comptable de la bonne utilisation des ressources qui lui sont confiées, dans le respect des intérêts de chacun. Le manager doit :

– Obtenir des informations précises et des prévisions fiables pour piloter l'activité, afin d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés, identifier son environnement et ses opportunités et mettre en place les plans d'action requis.

– Parvenir à un accord gagnant gagnant dans la résolution des litiges avec ses collaborateurs.

Comment doit-il s'y prendre ?

– **Le pilotage des activités** a pour objectif de garantir le plan de marche de l'unité en respectant et en faisant respecter le reporting mensuel,

dans la qualité requise et dans le délai prescrit. Il implique aussi de procéder une à deux fois par an à une revue exhaustive de l'activité de chacun (projets, actions, développement). Et naturellement de mettre en place, le cas échéant, les actions correctrices.

– **La gestion des situations difficiles** concerne à la fois la capacité d'adresser une critique justifiée à un collaborateur de telle manière qu'il en tire profit sans perdre la face, mais aussi, pour le manager, de savoir gérer un conflit, individuel ou collectif en s'affirmant de façon positive sans démotiver l'autre ou le groupe.

Évaluer

C'est être capable de porter un jugement factuel et documenté sur une performance donnée. Le manager doit :

– Savoir évaluer les résultats et apprécier les performances.
– Conduire un entretien d'évaluation de manière professionnelle.
– Mesurer le moral et la satisfaction.

Comment doit-il s'y prendre ?

– **L'appréciation des résultats** est toujours un exercice difficile, que le collaborateur ait donné satisfaction ou non. Il faut en effet bien identifier le contexte général externe (marché, environnement, concurrence), le contexte interne (offres, moyens, ressources) ainsi que les situations spécifiques. Il faut savoir mesurer la performance à partir de faits prouvés et de chiffres, et procéder à une appréciation équitable par rapport aux autres collaborateurs.

– **L'entretien d'évaluation** doit être conduit de manière professionnelle. Ceci nécessite une préparation réciproque (manager et managé), le respect des étapes clés du processus (accueil, bilan, auto-évaluation par le collaborateur, appréciation du responsable, engagement réciproque, définition de l'avenir, conclusion positive), ainsi qu'un suivi dans le temps avec des points périodiques.

– **La mesure du moral et de la satisfaction** provient d'au moins deux sources différentes. L'enquête de satisfaction périodique réalisée par la plupart des organisations, en général tous les deux ans, avec l'immense mérite de quantifier les éléments clés de la satisfaction au travail. Et, d'autre part, la perception du manager intuitif qui est à l'écoute des uns et des autres, et qui sait décoder les signaux qui proviennent du terrain.

Réunir

C'est donner du sens à son équipe en situant l'activité quotidienne dans le cadre d'un projet fédérateur. Le manager doit :
– Mobiliser les énergies autour de la mission de l'unité et de ses objectifs.
– Partager les expériences vécues pour faire progresser l'ensemble de l'unité.
– Développer le sentiment d'appartenance autour d'un projet commun.

Comment doit-il s'y prendre ?
– **Une communication régulière** permet de mobiliser les énergies : flash d'information hebdomadaire de l'unité, réunion mensuelle de l'unité (résultats, information sur les politiques de l'entreprise et travail en commun sur un thème d'actualité), panneau d'affichage local de l'unité (trombinoscope, succès du mois, point d'avancement des résultats par rapport aux objectifs).
– **Le partage des savoirs et savoir-faire** s'appuie sur l'analyse des échecs et des succès, sur la mise en commun d'idées, de méthodes et d'outils, ainsi que sur la fertilisation croisée.
– **Le projet fédérateur,** enfin, qui est la vision commune de ce que l'équipe veut faire pour se dépasser, déclinée en axes de travail. Le projet doit être ambitieux, réaliste et pérenne. Chaque membre de l'équipe doit participer à son élaboration et prend à sa charge une ou des actions concrètes pour transformer le projet en réalité.

2. S'adapter pour tenir compte de l'éloignement

Comment le manager doit-il prendre en compte la distance dans chacune de ses missions, et quelle approche doit-il retenir, dans la relation individuelle et dans la relation au groupe, entre la présence physique, le téléphone ou la visioconférence et la messagerie électronique pour simplifier les moyens possibles ?

Dans le tableau Autodiagnostic qui figure à la page suivante, pour chacune des déclinaisons des rôles du manager, indiquez par une croix entourée d'un cercle le moyen à privilégier, et le cas échéant, par une croix seule si un second choix se justifie en complément du premier.

Motiver

Dans ce domaine, et pour bien exercer le premier de ses rôles, le manager doit impérativement privilégier la relation physique, dans la relation à deux comme dans la relation au groupe.

Clarifier les règles du jeu implique de réunir l'ensemble de l'équipe au cours d'un séminaire « fondateur » pour définir, dans le consensus, les droits et obligations respectives des collaborateurs et de leur manager (voir chapitre 3).

Fixer les objectifs individuels, à l'évidence, requiert de la même manière une rencontre physique en face à face sur le site excentré du collaborateur, car c'est pour lui comme pour le manager un temps fort de la relation professionnelle. Le manager veillera à être clair dans ses priorités, et cohérent en disant ce qu'il va faire et en faisant ce qu'il a dit. Et surtout, il doit savoir rester équitable dans la répartition des objectifs, et annoncer à tous le rationnel utilisé pour cette répartition, dans la transparence.

2. Autodiagnostic

Rôle	Déclinaison	Face à face	Groupe	Tel Mail
Motiver	Clarifier les règles du jeu du groupe. Fixer les objectifs individuels. Donner des signes de reconnaissance.			
Animer	Planifier et faire planifier. Déléguer en laissant des marges de manœuvre. Inspirer l'action, payer d'exemple.			
Négocier	Faire réaliser par ses collaborateurs des entretiens efficaces, en interne et en externe. Développer l'écoute : la sienne, celle des collaborateurs. Aider/accompagner les collaborateurs en prise directe avec les clients.			
Accompagner	Former et faire former. Coacher en situation réelle. Accompagner le changement.			
Gérer	Piloter l'activité (rapport mensuel individuel). Faire un point mensuel avec chaque collaborateur. Gérer les situations difficiles.			
Évaluer	Procéder à l'évaluation des performances individuelles. Apprécier les situations professionnelles. Mesurer le moral et la satisfaction.			
Réunir	Informer et communiquer. Partager savoir et savoir-faire. Fédérer l'équipe autour d'un projet commun partagé.			

Donner des signes de reconnaissance implique de comprendre les attentes et préoccupations de ses collaborateurs pour s'y adapter, ce qui passe par l'écoute active lors des entretiens individuels à l'occasion des déplacements du manager sur le terrain. Et aussi par le repérage des signaux faibles, en face à face mais aussi au téléphone, car la voix transmet des messages par le changement des intonations, par le débit qui s'accélère ou qui se ralentit, par les silences qui se prolongent ou les raclements de gorge (souvent signe d'embarras).

Reconnaître les mérites et soutenir la motivation peut, à la limite, se faire par tous les moyens : entretien individuel sur site, téléphone, messagerie, réunions de groupe. Il convient de faire preuve de considération au jour le jour, de matérialiser la satisfaction (les écrits restent, mais les paroles s'envolent) et, si possible, de mettre en scène la reconnaissance. Rien de tel, à ce titre, que de féliciter un collaborateur méritant en présence de toute l'équipe.

Animer

Dans ce domaine, les situations sont plus diversifiées, ce qui autorise plus de souplesse dans les approches et une utilisation plus soutenue de la technologie.

Planifier et faire planifier. C'est un travail à faire en groupe, à la fois pour stimuler la créativité et faciliter l'appropriation des plans d'action individuels qui seront produits à cette occasion. On utilisera avec profit la première réunion physique du groupe, en début d'année, pour autant qu'un temps suffisant soit réservé à ce thème. La seconde réunion de revue des plans d'action et de relance prévue en septembre doit aussi se tenir en groupe physique, mais avec un rythme plus rapide. Par contre, les points périodiques (souvent mensuels) pourront se faire avec profit par messagerie, complété si nécessaire par un entretien téléphonique.

Déléguer des tâches valorisantes. Déléguer est un acte de management fort, qui passe par une certaine solennité, ce qui tend à privilégier la réunion physique à deux. Mais à l'impossible nul n'est tenu. Une formule intermédiaire consiste à préparer cette délégation par deux à trois entretiens en visioconférence, pour préciser les objectifs poursuivis, le périmètre, les moyens associés, les droits et devoirs respectifs du délégataire et du délégant ainsi que les modalités du reporting. Le manager aura soin de laisser des marges de manœuvre au délégataire et d'accepter le droit à l'erreur. Puis le manager rédigera sur ces bases une lettre de délégation qui, idéalement, doit être remise en main propre au délégataire, en prenant le temps d'en débattre.

Inspirer l'action pour faire agir et progresser, en faisant preuve de leadership. Ceci implique de préférence le contact physique avec l'équipe, à l'occasion des réunions de groupe planifiées et des entretiens à deux prévus sur le site excentré. Le manager aura à cœur de saisir ces opportunités, pour donner du sens à son équipe lors de ses interventions face à son équipe, et fournir de la valeur ajoutée à certains de ses collaborateurs, qu'il accompagnera en mode coaching, pour les faire progresser.

Négocier

Dans ce domaine, en dehors d'une bonne formation de base qu'il convient de dispenser à tous les membres de l'équipe et d'un coaching sur le terrain pour les collaborateurs débutants, le manager peut utiliser toute la panoplie des solutions technologiques, avec toutefois une préférence pour le téléphone ou la visioconférence.

Un des principaux éléments qui va favoriser le bon déroulement de ce rôle consiste, à définir une fiche de préparation d'entretien et à la mettre en main à tous les équipiers, qu'il s'agisse d'un entretien interne important ou externe.

3. Exemple de fiche de préparation d'entretien

Objectifs	(De deux à trois objectifs exprimés par un verbe à l'infinitif synonyme d'action)
Résultat attendu	(Un résultat concret principal et un résultat de substitution)
Contexte	(Situation, acteurs, problème)
Interlocuteur	(Rôle, pouvoirs, comportement)
Proposition	(Précise, quantifiée et datée)
Arguments	(Faits, chiffres, références)
Objections possibles	(Trois objections majeures et les réponses possibles)

Cette fiche normalisée facilitera le dialogue à distance, aussi bien pour la description d'une situation ou pour des compléments à apporter par le manager. La préparation représentant 70 % du succès, elle permettra à chacun d'être plus efficace dans les entretiens interpersonnels internes ou externes.

Accompagner

Dans ce domaine, les approches sont diversifiées et souvent complémentaires dans chacune des trois déclinaisons concernées : formation, coaching et accompagnement du changement.

Former. Le manager peut combiner avec profit, dans les plans individuels de formation des modules présentiels (en salle) et à distance (e-learning), en prenant en compte les offres disponibles (internes et externes) et les spécificités de chacun des modules (par exemple, la plupart des formations de type « savoir-être » se prêtent mal à une approche de type e-learning).

Coacher. Le coaching sur le terrain de collaborateurs souvent débutants requiert la présence physique du manager sur place. Ou à défaut d'un

tuteur, s'il existe sur le site excentré un autre collaborateur plus expérimenté, à qui le manager déléguera cette mission. Dans les autres cas de figures, un coaching léger par téléphone ou par messagerie peut tout à fait convenir.

Accompagner le changement. Après avoir repéré les évolutions majeures à venir, le manager doit définir un plan d'action avant d'agir. Par exemple, dans le cas d'une activité commerciale, si l'orientation prévue est de migrer d'une offre produit à une offre solution (incorporant le produit et des services de mise en œuvre), il doit prévoir au moins les actions suivantes :
– Identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis par l'évolution du métier, puis mesurer les écarts par rapport à la situation actuelle.
– Repérer, par rapport à ce changement, les freins à prendre en compte et les leviers possibles pour faciliter la migration.
– Concevoir et dérouler un plan de communication, prélude au plan de formation qui s'inscrira dans la continuité.

Gérer

Dans ce domaine, à chaque déclinaison de ce rôle correspond un moyen privilégié à utiliser de préférence par le manager.
Piloter l'activité revêt deux significations distinctes :
– Obtenir en temps et en heure de chacun de ses collaborateurs le rapport mensuel formel, base de tout pilotage dans une entreprise. Son format de référence ayant été conçu au préalable dans le consensus, il sera envoyé par messagerie électronique à la date spécifiée. Ceci permettra au manager de consolider plus facilement les différentes informations reçues afin d'avoir une vue d'ensemble et de mieux préparer son propre rapport mensuel.
– Dialoguer avec chaque collaborateur après réception de son rapport, dans le cadre d'un entretien téléphonique « miroir » (ou par visioconfé-

rence), l'objectif étant pour le manager de mieux sentir la situation, de commenter tel ou tel point, de fournir un conseil ou de convenir d'une action spécifique si le contexte l'exige.

Gérer les situations difficiles : celles-ci n'apparaissent pas brutalement, mais sont en général précédées d'un certain nombre de signes avant-coureurs, comme dans toute crise. Par exemple, un de vos collaborateurs donne depuis quelques semaines des signes de relâchement : actions prévues non réalisées dans les délais promis, retards fréquents aux entretiens téléphoniques planifiés, conflits larvés avec tel ou tel collègue… Il est temps d'agir ! Dans un premier temps, vous allez procéder à un entretien par téléphone (ou par visioconférence) pour y voir clair, en restant attentif aux signaux faibles. Si vous arrivez à identifier les causes de cette situation et à convenir des actions appropriées, inutile d'aller plus loin. Mais si ce n'est pas le cas, alors il faut aller sur place pour un autre entretien en face à face, pour comprendre et agir.

4. Repérer les signaux faibles au téléphone

Signal faible	Interprétation	Action
Tics verbaux (euh, donc…)	Embarras, gêne	Faire s'exprimer par des questions directes
Raclements de gorge	Mensonge probable ou incohérence	Vérifier le point une seconde fois
Silences prolongés	Crainte de s'exprimer Désapprobation	Mettre en confiance et faire s'exprimer
Changements de rythme	Désir de masquer une difficulté, énervement	Dépassionner, mettre en confiance
Voix sourde	Émotion, crainte de la réaction	Rassurer

Évaluer

Dans ce domaine, rien ne vaut la présence physique sur le terrain.

Procéder à l'évaluation des performances individuelles : comme pour la fixation des objectifs individuels, cet acte majeur de management doit toujours s'effectuer en face à face physique, de préférence sur le site où se trouve le collaborateur.

Apprécier les situations professionnelles peut se faire de différentes manières.
– Au téléphone, pour préparer son collaborateur à une visite importante (client, fournisseur ou partenaire) et/ou pour en faire l'évaluation après coup.
– Par visioconférence, pour comprendre les raisons d'un différent entre deux collègues chargés de réaliser conjointement une action donnée.
– Et sur place, en cas de dérapage significatif d'un projet local, pour procéder à un audit de la situation.

Mesurer le moral et la satisfaction des collaborateurs doit se faire en conjuguant deux moyens complémentaires :
– une enquête de satisfaction réalisée exclusivement par voie électronique, sur un format pré défini. Dans ce cas, et pour préserver l'anonymat, les personnes concernées sont réunies en groupe transverse dans une salle dédiée équipée de postes de travail « anonymes », pour leur permettre de saisir leurs réponses et leurs commentaires sans avoir à s'identifier, à l'exception de leur numéro de service.
– Une attention soutenue de la part du manager, qui doit capter ce qui se passe en permanence dans son équipe, quels que soient les moyens utilisés et, en particulier, en tirant parti des réunions plénières de son service, car elles favorisent l'expression des sentiments ou des tensions de chacun.

Réunir

C'est dans ce domaine où la panoplie conjuguée de tous les moyens utilisables s'avère pertinente et efficace.

Informer et communiquer peut se faire par un flash d'information hebdomadaire et le rapport mensuel du manager diffusés par messagerie, par une communication interpersonnelle à deux au téléphone, en visioconférence ou en webconférence et, bien entendu, lors des réunions périodiques de l'unité, qui est un moment privilégié de rencontre et de partage pour une équipe excentrée.

Partager les savoir-faire et les retours d'expérience peut se faire de la même manière en utilisant les différents canaux de communication, auxquels on doit rajouter nécessairement l'intranet, support privilégié du patrimoine d'expérience de l'entreprise.

Fédérer l'équipe avec succès passe par l'élaboration en commun du projet de l'unité. Ceci ne peut se faire qu'en réunion plénière physique de l'ensemble des membres de l'équipe, la mise en œuvre incombant ensuite à chacun dans le cadre du plan d'action convenu. Sans oublier d'utiliser chacune des autres réunions de ce type pour faire un point d'avancement, et contribuer ainsi à donner du sens à l'action.

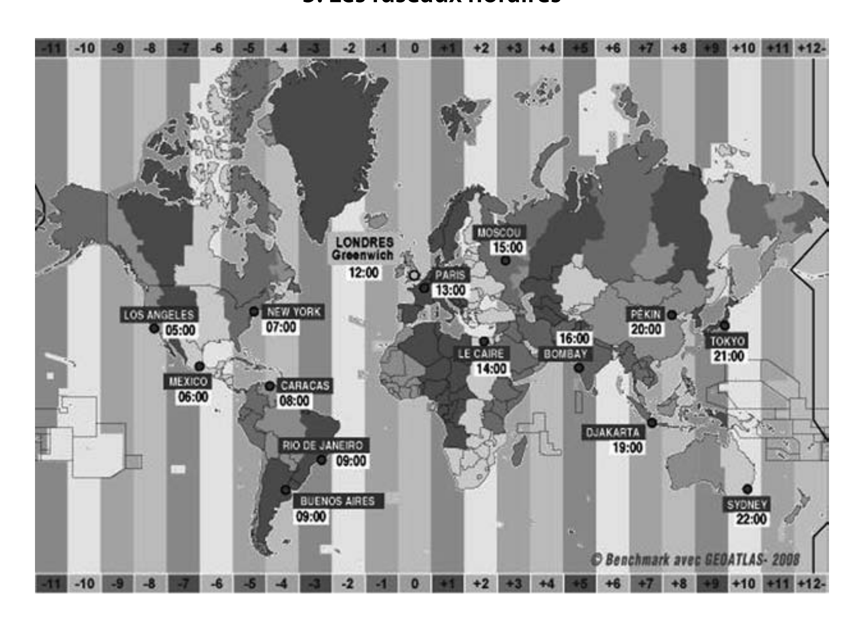
3. Distance et fuseaux horaires : une opportunité

Les fuseaux horaires permettent de calculer l'heure dans le monde entier en prenant pour point d'origine le méridien de Greenwich. Ce système a

été inventé en 1876 par l'ingénieur et géographe canadien Sandford Fleming pour rationaliser la circulation des trains dans le monde. Il divise la surface terrestre en plusieurs zones à l'intérieur desquelles l'heure est en principe identique en tous lieux. Au passage d'un fuseau à l'autre, l'heure augmente ou diminue d'une heure.

Chaque zone couverte par un fuseau horaire est limitée par deux méridiens distants de 15° et s'étend du pôle nord au pôle sud. Le premier fuseau, ou fuseau zéro, est centré sur le méridien de Greenwich près de Londres. C'est à partir de ce point que l'on détermine l'heure dans le monde entier, appelée heure origine ou heure GMT (pour Greenwitch Mean Time). En allant vers l'est, on avance d'une heure à chaque fuseau par rapport à l'heure de Greenwich. Inversement, en allant vers l'ouest, on retarde d'une heure à chaque fuseau par rapport à l'heure de Greenwich.

5. Les fuseaux horaires



Comment transformer cette contrainte du décalage horaire en opportunité quand on gère une équipe dispersée aux quatre coins du monde ? Trois moyens peuvent être utilisés avec profit.

Travailler en temps masqué. Le fait qu'on soit dans des fuseaux horaires différents ne veut pas dire qu'on ne peut pas travailler ensemble. Bien au contraire, car on a besoin de laisser la place au temps de la réflexion, ce qui est bien meilleur que de travailler dans l'instantanéité. Le décalage horaire redonne ainsi sa pleine dimension au temps, et permet donc d'être plus efficace en gommant la distance.

Prenons par exemple une négociation contractuelle en Chine sur un très grand projet d'ingénierie, menée par une équipe française détachée sur place à Beijing. Une dure journée de discussion vient de s'achever à 20 heures (heure locale), avec de nombreux points laissés en suspens faute d'une réponse en séance. De retour à son hôtel, après la coupure du dîner, le responsable de l'équipe qui négocie localement envoie par Internet à 21 heures 30 aux juristes du siège un compte rendu synthétique de la séance, avec un descriptif précis des points à résoudre. Il est alors 14 heures 30 à Paris, et les juristes ont devant eux tout l'après-midi pour analyser la situation, prendre position et envoyer leur réponse, qui parvient aux négociateurs locaux par Internet pendant leur sommeil. Le lendemain matin, l'équipe se réunit à 8 heures pour éditer la réponse, l'analyser, se répartir les rôles pour la réunion suivante… avant de reprendre fraîche et dispose le cours des discussions avec l'équipe chinoise à 10 heures.

Systématiser un contact individuel (téléphonique ou par visioconférence) une fois par semaine à date fixe avec chacun de ses collaborateurs excentrés, par exemple le jeudi. À condition bien évidemment d'ajuster sa disponibilité à celle de l'autre (en bloquant sa journée complète), de tenir compte du décalage horaire, de planifier rigoureusement les appels, de les préparer et d'y consacrer de 20 à 30 minutes au maximum.

Les appels en direction de l'hémisphère Est seront ainsi passés par le manager de son bureau à 10 heures (heure de Paris), ce qui permettra de joindre les collaborateurs de Beijing à 17 heures, ceux de Tokyo à 18 heures et ceux de Sydney à 19 heures, heure locale. Quant aux appels en direction de l'hémisphère Ouest, ils seront passés à 17 heures (heure de Paris), ce qui permettra de joindre les collaborateurs de New York à 11 heures, ceux de Buenos Aires à 13 heures et ceux de Los Angeles à 9 heures, heure locale. Et ce faisant, le manager sera toujours au contact de ses collaborateurs excentrés avec un minimum d'organisation mais beaucoup de rigueur.

Instaurer une webconférence par demi-groupe une fois par mois, en se bloquant là encore sa journée complète. La session du matin réunira les collaborateurs de l'hémisphère Est de 8 heures à 10 heures (heure de Paris), ce qui correspond pour Beijing à la tranche horaire de 15 à 17 heures, pour Tokyo de 16 à 18 heures et pour Sydney de 17 à 19 heures. La session de l'après-midi réunira les collaborateurs de l'hémisphère Ouest de 17 à 19 heures (heure de Paris), ce qui correspond pour New York à la tranche horaire de 11 à 13 heures, pour Buenos Aires de 13 à 15 heures et pour Los Angeles de 9 à 11 heures. Avec une configuration aussi dispersée sur les 5 continents, il est vital de prévoir une à deux fois par an un séminaire international de deux jours qui aura lieu pour le premier d'entre eux dans l'un des deux hémisphères (à tour de rôle) et pour le second au siège social en France, pour permettre aux collaborateurs excentrés d'avoir d'autres contacts au siège, au-delà de l'équipe proprement dite.

5. La méthode SMART

Facteurs clés de succès pour la fixation des objectifs

Critère de l'objectif	Description	Observations
Simple	Un objectif compréhensible : – facilement identifiable (chiffre d'affaires, marge) – avec une visualisation immédiate de sa réalisation	Éviter les formules de calcul compliquées qui font perdre de vue la finalité de l'action
Mesurable	Un objectif quantifié avec : – une unité de mesure classique : K€ ou M€, pourcentage – une date de réalisation, non révisable (31 décembre de l'année concernée)	S'en tenir à trois natures d'objectifs au maximum ; au delà, il y a sélectivité et perte de productivité
Accepté	Un objectif qui : – comporte une contrepartie – a été discuté avec le collaborateur – est reconnu comme légitime compte tenu de la mission impartie	Chacun doit pouvoir s'approprier ses objectifs, ce qui implique préparation, explications et dialogue
Réaliste	Un objectif, même difficile : • que chacun s'accorde à reconnaître comme possible à atteindre • pour la réalisation duquel les moyens requis sont prévus et disponibles	Toujours prévoir une légère surdistribution de l'objectif à réaliser, pour pouvoir, fin septembre, réajuster un ou deux cas difficiles
Traçable	Un objectif : • dont la réalisation est incontestable (à partir de l'émission d'une facture, par exemple) • phasé et échéancé (résultats mensuels) • assorti de points de contrôle	Ne pas distribuer d'objectifs quantifiés tant que le système d'information est indisponible

Les leçons de l'expérience

1 Mission et rôles du manager

Motiver : clarifier les règles, fixer les objectifs et donner des signes de reconnaissance.
Animer : planifier, déléguer en laissant des marges de manœuvre, inspirer l'action.
Négocier : s'entraîner à réussir, développer l'écoute et aider les collaborateurs concernés.
Accompagner : former et faire former, coacher sur le terrain et accompagner le changement.
Gérer : piloter l'activité, faire un point mensuel, gérer les situations difficiles.
Évaluer : les performances individuelles, les situations, le moral et la satisfaction.
Réunir : informer et communiquer, partager les savoir-faire, fédérer l'équipe.

2 Tenir compte de l'éloignement

Savoir s'adapter implique de privilégier le moyen qui convient à chaque type de rôle et de déclinaison.

En face à face physique : fixation des objectifs, évaluation des performances, coaching sur le terrain, réunions de l'ensemble de l'unité.

Par messagerie : rapports mensuels individuels et de l'unité, flash d'information hebdomadaire, enquête d'opinion.

Par une combinaison des différents moyens (téléphone, visioconférence, webconférence, messagerie) : tous les autres rôles, en utilisant aussi, le cas échéant, des entretiens face à face en complément des autres moyens.

3 Distance et fuseaux horaires

Avec un minimum d'organisation et beaucoup de rigueur, le manager d'une équipe dispersée dans les cinq continents peut tirer profit des fuseaux horaires :
– en travaillant en temps masqué, comme dans le cas d'une négociation commerciale en Chine, les juristes étant à Paris ;
– en systématisant un contact individuel une fois par semaine, le matin avec les collaborateurs de l'hémisphère Est et l'après-midi avec ceux de l'hémisphère Ouest ;
– en instaurant une webconférence une fois par mois, le matin avec l'hémisphère Est et l'après-midi avec l'hémisphère Ouest.

Chapitre 5

Intégrer les particularismes locaux

Pour le manager à distance, le succès passe d'abord par la prise en compte des particularismes locaux, surtout quand ses collaborateurs sont à l'étranger ou s'il dirige un projet de prestation de services en offshore. Et ensuite, par la mise en œuvre de relais locaux crédibles pour démultiplier son action localement.

Histoire vécue

Nadim vient d'être recruté comme chef de projet dans une SSII (société de services et d'ingénierie informatique) pour assurer le pilotage du développement d'une application informatique réalisé en offshore, chez le partenaire indien de la société à Monbay. Il a une solide expérience de la conduite de projets de développement applicatif, et son niveau d'anglais a été jugé suffisant pour cette mission, bien qu'il soit plus à l'aise à l'écrit qu'à l'oral.

La réunion de lancement du projet a lieu en vidéoconférence, dans la salle dédiée à cet effet. Nadim a préparé cette réunion avec le directeur technique de la SSII, son manager direct, qui anime cette réunion comme il anime les comités de pilotage mensuels des projets. Auparavant, il avait pris contact avec le chef de projet technique indien, au téléphone d'abord puis surtout par messagerie, afin de définir d'un commun accord les documents requis pour ce démarrage : description des tâches à réaliser, spécifications générales, planning détaillé, nature et contenu des livraisons intermédiaires, scénarios de test et processus de recette.

Le directeur technique est parfaitement bilingue, et connaît bien le responsable local pour l'avoir rencontré sur place à différentes reprises, à l'occasion des premiers projets confiés au prestataire et réalisés à la satisfaction conjointe des deux parties. La réunion de lancement se déroule conformément au plan prévu, selon un scénario longuement rodé au cours des projets précédents. Nadim s'efforce d'être à la hauteur et arrive à suivre tant bien que mal, mais il a du mal à comprendre parfois ses interlocuteurs indiens, ce qui l'amène à interpréter certaines propositions. Heureusement, ses propres interventions sont limitées et portent surtout sur le planning, chacun des participants ayant eu le

temps d'étudier soigneusement tous les documents produits.

Le projet est prévu pour durer 6 mois, avec une réunion de chantier hebdomadaire en vidéoconférence entre Nadim et le chef de projet technique indien, qui a la désagréable habitude de parler un anglais recherché avec un rythme très rapide. Au bout de 4 réunions de chantier, et après de très nombreux allers-retours par messagerie avec échange de documents, Nadim a l'impression que le contrôle de la réalisation lui échappe en partie, faute d'un niveau suffisant en anglais. Il décide alors d'en parler à son manager avant le premier comité de pilotage.

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Nadim a estimé que son expérience de conduite de projets similaires compenserait largement son insuffisance de maîtrise de la langue anglaise à l'oral. Sans oublier le fait qu'il n'avait aucune expérience de pilotage d'un projet en offshore, réalisé en Inde.

Quelles questions faut-il se poser ?

- **Quels sont les us et coutumes en entreprise à l'étranger, et comment s'y adapter ?**

- **Comment faut-il s'y prendre avec des sous-traitants en off shore?**

- **Comment mettre en œuvre des relais locaux crédibles pour appuyer le collaborateur isolé ?**

1. Des us et des coutumes de l'entreprise à l'étranger

Pour piloter efficacement une équipe à distance à l'international, il est nécessaire de bien comprendre avant toute chose l'environnement général du pays, le mode de fonctionnement des entreprises locales ainsi que les attitudes et comportements dominants au travail. En se méfiant naturellement des stéréotypes, et en passant suffisamment de temps sur place pour bien s'imprégner de ces spécificités, qu'il faudra intégrer et respecter. Prenons à titre d'illustration deux pays européens : l'Allemagne et l'Italie.

Des us et des coutumes en Allemagne

Organisée en *länders* ayant une indépendance politique et économique réelle, l'Allemagne a plusieurs capitales : Berlin est la capitale officielle, Francfort celle de la finance, Hambourg celle du commerce, Munich celle des nouvelles technologies, Düsseldorf celle des industries lourdes et Munich (BMW), Stuttgart (Daimler Benz, Mercedes), Wolfsburg (Volkswagen) et Cologne (Ford, GM) celles de l'automobile. Il n'y a donc pas de métropole dominante, et ceci explique en grande partie la qualité du réseau de communications routières.

Les lois antitrusts, l'emprise des banques sur les marchés associées à un régionalisme très fort ont préservé les petites et moyennes entreprises, souvent familiales. Les syndicats sont des partenaires obligés : environ 40 % de la population active est syndiquée. Les grèves dures sont rares, les licenciements sont compliqués et coûtent cher à l'entreprise.

1. Organisation administrative de l'Allemagne



Le fonctionnement des entreprises

Les entreprises ont une structure hiérarchique marquée, avec des organisations clairement définies. La perfection est recherchée ; le bon fonctionnement est dans la stabilité, pas dans le changement permanent. Les décisions sont documentées avec des solutions alternatives, et soumises à l'expérimentation. L'approche est résolument pragmatique. Les Allemands ne sont pas à l'aise avec l'incertitude, l'ambiguïté et les risques. Ils recherchent des leaders affirmés, qui savent de quoi ils parlent. Les managers attendent d'être obéis : ils s'imposent par leur compétence plus que par leur personnalité. Les délégations sont précises et formalisées. Les relations entre eux et leurs collaborateurs sont plutôt distantes, et ceux-ci ne s'attendent pas à définir leurs objectifs en commun avec leur patron.

Les meetings sont planifiés à l'avance, soigneusement préparés, formels et très bien conduits. Ils sont en général présidés par le manager de plus haut rang, et l'accord est recherché plus que le consensus, sur des bases définies à l'avance. Il est implicite que chacun doit arriver préparé, ne pas se prononcer sur un sujet qu'il ne connaît pas et mettre en œuvre les décisions, quelle que soit sa conviction sur le sujet. La communication est de type descendante, sur la base du juste nécessaire aux personnes concernées. Du fait du respect envers la hiérarchie, il est admis que celle-ci soit plus informée que les collaborateurs.

Il n'y a pas d'élites dominantes ni d'équivalent de grandes écoles ou d'universités prestigieuses. Les carrières rapides sont rares, et les critères qui les influencent sont dans l'ordre la formation, l'ambition, les relations, le travail et les capacités. Il y a davantage d'intérêt pour la sécurité de l'emploi que pour la promotion. L'écart de salaire entre le plus élevé et le moins élevé est le plus petit en Europe.

Attitudes et comportements dominants au travail

Les Allemands sont ambitieux : ils ne s'identifient ni ne sympathisent avec l'échec. Il est honteux d'être sans travail, et la faillite est traumatisante. Le succès individuel est primordial, et les signes extérieurs de réussite sont importants (voiture, bureau). Ils quittent leur travail aussi ponctuellement qu'ils y arrivent, et n'emportent jamais de travail à la maison, sauf exception bien sûr. Les carrières très structurées et très organisées dans les entreprises limitent les menaces de concurrence interpersonnelle, et favorisent une attitude de coopération basée sur le respect mutuel. La collégialité est une valeur de référence, et il y a un solide rejet du non-conformisme.

Sur le plan de l'étiquette, les Allemands ont un sens profond du respect de la vie privée, et de la discipline : sortir des règles convenues ou du rôle imparti est impardonnable. Il convient, en toute circonstance, de

respecter les règles et les standards. Dans les rapports avec autrui, la politesse et les bonnes manières sont essentielles. La relation avec l'entreprise est contractuelle : vous êtes payé pour un certain nombre d'heures et dans ce laps de temps, vous devez travailler le plus possible, mais sans en rajouter. Comme dans bien d'autres domaines, l'humour est très strictement compartimenté. Plus la situation est formelle, moins l'humour est acceptable.

Enfin, après le travail, boire un verre entre collègues n'est pas exclu, mais ce n'est pas systématique. Les manifestations de type anniversaire sont fréquentes et donnent lieu, après le travail, à des réunions café-gâteaux, tout en restant formelles. Les seules excentricités tolérées le sont à l'époque du carnaval, et c'est la seule exception annuelle.

2. Management à distance : ce qu'il ne faut pas faire

Horaires	Être en retard à un rendez-vous Appeler à 19 heures
Audio ou vidéoconférence	Ne pas préparer son intervention Ne pas réguler la réunion
Messagerie	Faire des plaisanteries ou des blagues Utiliser des abréviations, des « smileys »
Réunions physiques	Rechercher le consensus Faire un « brainstorming » sur le sujet prévu
Procédures établies	Ne pas les respecter Les critiquer ouvertement

Des us et des coutumes en Italie

L'unification de l'Italie a commencé en 1870 mais il y a encore des rivalités entre régions, cités et groupes d'intérêts. De nombreuses personnes parlent leur dialecte en privé. Il y a une partition officialisée entre le nord industrialisé (travail et argent) et le sud sous-développé, le *Mezzogiorno*

(pouvoir et belle vie), qui commence aux portes de Rome. Le pays est une matrice d'intérêts et de fidélité clanique, horizontalement divisée en régions et verticalement divisée en factions. L'appartenance à au moins un groupe d'intérêts (parti politique, syndicat, clan) est un impératif économique. Mais la plus importante affiliation est à la famille, où les liens demeurent les plus forts comparés aux autres pays d'Europe.

Les grandes compagnies nationalisées (IRI, ENI, EFIM) sont de véritables conglomérats, qui sont souvent aux mains des partis politiques. Le secteur privé est dominé par un petit nombre de sociétés familiales (Fiat, Benetton), dirigées par des capitaines d'industrie (*condotierri*). Mais l'ossature de l'économie est véritablement représentée par des centaines de milliers de PME, actives et innovantes, en particulier dans le nord. Il existe enfin deux marchés du travail : l'officiel, fortement réglementé ; et le souterrain, totalement libre !

3. Organisation administrative de l'Italie



Le fonctionnement des entreprises

La régulation de l'activité est minimale et, quand elle existe, est ouverte à toute manipulation. Les Italiens ont créé la comptabilité au quinzième siècle et, depuis, se sont toujours montrés inventifs en la matière. Les différents départements des entreprises sont dirigés par des *direttori*. Tout autre titre est sans signification. S'il existe un organigramme, il a peut-être été fait pour les besoins de la cause. En ce qui concerne la ligne hiérarchique, elle ne reflète pas forcément la réalité, car il existe un réseau d'alliances personnelles entre personnes qui ont confiance entre elles. Trouver le véritable décideur est un sport aléatoire, en particulier dans les filiales d'une holding. Le mot-clé qui décrit l'approche italienne, et ce qui est demandé à un manager, est la flexibilité. Se concentrer sur l'essentiel, être pragmatique avec un très grand talent d'improvisation sont les facteurs clés du succès.

Le modèle traditionnel du leadership découle de la famille. Dans les petites et moyennes entreprises, le patron est un père autocratique et protecteur, les fils sont les directeurs investis de la confiance du père. L'autorité n'est pas transmise systématiquement dans la structure, mais elle est déléguée personnellement à des individus en qui on a confiance. Le patron doit être *simpatico*, charismatique et créatif. Il doit faire *bella figura* dans les autres sphères d'activité. Les relations personnelles sont basées sur la dépendance mutuelle. Une relation purement basée sur le salaire est insuffisante : elle doit se situer en plus sur des relations d'honneur.

Les décisions ne se prennent pas dans des réunions formelles. Celles-ci peuvent commencer à 3 ou 4 personnes, avec des entrées et des sorties en cours de réunion. Leur but est de prendre la température et de sensibiliser les supporters, pas de prendre des décisions. Elles sont souvent l'occasion de montrer éloquence, personnalité et statut et sont, de ce fait, plutôt vide d'opinions et d'idées. S'il y a un opposant marqué, le principe est de ne pas offenser sa *dignita*. Il faut donc lui permettre,

après la réunion, de changer d'idées ; dans ce cas, la réunion tourne court et sera reprise plus tard. Les canaux de communication sont imprévisibles, les contacts informels primordiaux.

Attitudes et comportements dominants au travail

Les Italiens sont fidèles et loyaux envers les personnes et la famille, et plutôt amoraux vis-à-vis des institutions. Ils sont très réceptifs aux idées nouvelles, et ont un talent inné pour l'improvisation. Il faut à la fois démontrer son intelligence et sa bonne éducation : être cultivé n'est pas une grâce mais une nécessité.

Sur le plan de l'étiquette, la considération est plus importante que les formules. La courtoisie est primordiale, et les bonnes manières sont très prisées. Les titres professionnels, *dottore* en particulier, sont souvent utilisés. Les Italiens sont un peuple très ouvert, curieux et tolérant vis-à-vis des autres cultures et comportements. Indulgents envers autrui, ils tolèrent l'inefficacité mais n'acceptent pas l'arrogance et la rudesse. Faire bonne impression importe beaucoup : l'élégance vestimentaire est une forme de courtoisie. Ils apprécient l'humour et le bel esprit, mais sont très attentifs à rester dignes en public.

Le travail ne doit pas être une corvée, ni être pris trop au sérieux. La ponctualité n'est pas un point fort, mais le système de référence est différent : le temps est perçu comme un cadre donné pour pouvoir réunir plus ou moins de monde dans un même lieu, ce qui importe étant le contenu. Le long repas de midi est fréquent dans le Sud, où souvent les gens peuvent rentrer chez eux En dehors des heures de travail, il y a peu de mélanges, la vie privée étant clairement démarquée de la vie professionnelle, sauf dans les petites entreprises familiales, naturellement.

4. Management à distance : ce qu'il ne faut pas faire

Horaires	Être intransigeant sur l'horaire Appeler tôt le matin
Audio ou vidéoconférence	Être rigide dans la régulation Ne pas laisser de place à l'improvisation
Messageries	Privilégier ce moyen de communication Inonder le collaborateur de documents
Réunions physiques	Vouloir faire prendre des décisions S'en tenir à l'ordre du jour.
Procédures établies	Ne pas les contourner le cas échéant Ne pas en changer fréquemment

2. L'offshore… un changement de donne

À l'origine, l'offshore (ou off shore) renvoie à une activité mise en œuvre au large des côtes, ce qui est le cas typique des forages pétroliers en pleine mer. La notion s'est ensuite étendue pour désigner l'ensemble des activités réalisées à l'extérieur d'un pays.

En économie, on entend par offshore le fait de délocaliser. Cette méthode consiste pour une entreprise à faire réaliser certaines tâches, de fabrication ou de prestation de services, dans des pays présentant des coûts de main d'œuvre plus faibles. Cette politique peut passer par la création d'une entité délocalisée (par exemple un centre d'appels situé en Irlande ou au Maroc), ou par une démarche d'externalisation auprès d'un acteur local (par exemple, la programmation d'une application informatique confié à un sous-traitant en Roumanie). Pour illustrer le

management à distance d'une équipe offshore, nous allons nous centrer sur les prestations de services informatiques.

En effet, depuis le début des années 2000, tous les grands acteurs de ce secteur (SSII et éditeurs de logiciels) se sont lancés dans des plans de développement offshore consistant pour les SSII à se doter d'équipes de développement d'applications et pour les éditeurs, de centres de recherche et de développement à moindre coût, en particulier en Inde compte tenu du vivier d'informaticiens de bon niveau disponible sur place.

5. Offshore de services informatiques (France)

Montant total réalisé	1,2 milliard €, soit 5 % du marché total des services
Principaux pays concernés	Espagne, Afrique du Nord, Europe de l'Est, Asie
Offshore indien actuel	350 millions €, soit 30 % de ce marché, soit 7 100 ETP (1)
Offshore indien prévu	16 500 ETP en 2010
Informaticiens chômeurs	20 845 en France (au 31 décembre 2008)

(1) ETP = Équivalent Temps Plein.

Source : cabinet Pierre Audoin conseil (étude réalisée fin 2008)

L'offshore, les avantages

L'avantage recherché en priorité est la **réduction des coûts** pour améliorer le retour sur investissement du client. En effet, les SSII sont soumises à une pression de plus en plus grande de la part de leurs grands donneurs d'ordres pour réduire le coût total de leurs prestations, en particulier dans les projets réalisés au forfait. La composante « main-d'œuvre » représentant souvent 90 % du montant total dans ce cas-là, il devient évident qu'à qualité de prestation identique, mieux vaut sous-traiter dans des pays où le coût du personnel est souvent trois fois moins élevé, si ce n'est plus.

Un autre avantage majeur est la **flexibilité**, grâce à l'accès très facile à des compétences externes de haut niveau, pour des personnels formés en

continu sur les nouvelles technologies, et toujours disponibles en fonction des besoins et des marchés signés. Ceci permet aux SSII de ne pas être contraintes à procéder à des réductions d'effectifs importants en cas de retournement de conjoncture, ou de projets prévus à réaliser pour des clients, mais différés compte tenu de la conjoncture économique.

Le dernier avantage est représenté par la **qualité des réalisations**, compte tenu du fait que très souvent, les prestataires retenus (en Inde en particulier) ont mis en œuvre des procédures et des normes de traçabilité et de qualité, la plupart du temps d'origine anglo-saxonne, comme la certification CMMI.

6. La certification CMMI

Le **CMMI** (**C**apability **M**aturity **M**odel **I**ntegration) est une approche interdisciplinaire d'ingénierie des systèmes, qui couvre les compétences et processus techniques et managériaux permettant de transformer des besoins utilisateurs en un produit technique. C'est donc essentiellement un modèle de développement et de maintenance des systèmes et applications informatiques.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

– Réduire les coûts de développement à qualité égale.

– Augmenter la qualité des produits logiciels sans augmenter les coûts.

– Anticiper le coût réel des projets.

– Intégrer des sous-traitants dans les processus logiciels (offshore en particulier).

– Comparer sa performance avec celles des autres processus.

Conçu dès 1987, à partir des meilleures pratiques du logiciel, par le **SEI** (**S**oftware **E**ngineering **I**nstitute) et des représentants de l'industrie du logiciel, le **CMMI** s'est imposé aujourd'hui comme un référentiel d'évaluation international.

L'offshore, les inconvénients

Trois types de repères doivent être pris en compte : la nature des prestations sous-traitées, l'éloignement géographique (plus ou moins grand), ainsi que la langue et la culture du pays d'accueil.

La nature des prestations sous-traitées : dans ce domaine, mieux vaut commencer par définir avec soin le périmètre des projets confiés aux équipes lointaines, car tout ne se prête pas aisément à la délocalisation. Sur le papier, tout projet peut en principe être délocalisé en offshore, en fonction des moyens que l'on se donne. Il est possible ainsi de tester des applications embarquées dans un avion si l'on décide de déployer dans le pays le matériel nécessaire, avec les certifications requises. Dans la pratique, on va souvent se limiter, dans un premier temps, à des déploiements peu intégrés au système d'information de l'entreprise cliente, et en mode forfait. Où alors à la maintenance corrective d'applications actuelles, mais avec un double recettage, le premier sur le site délocalisé et le second en France, pour limiter les risques.

L'éloignement géographique est aussi une contrainte à intégrer. Il est évident qu'on ne peut pas manager à distance un sous-traitant sans aller sur place de manière régulière, malgré l'utilisation pertinente des moyens de communication technologiques : téléphone (à peu de frais grâce à l'utilisation des protocoles de type voix sur Internet), messagerie (instantanée et standard) et vidéoconférence. En fonction des types de projets et de la nature des relations avec le client final, on choisira l'une des trois approches synthétisées dans le tableau 7 ci-contre.

La langue et la culture du pays d'accueil : il est évidemment plus simple de fonctionner avec des pays d'expression française, comme ceux du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie, les deux derniers pays ayant privilégié de manière significative la création de pôles dédiés aux prestations informatiques, comme le pôle « Casablanca Nearshore » en particulier). Sans compter le fait que le décalage horaire d'une heure n'est pas gênant. En revanche, dans les pays anglophones, c'est effectivement plus difficile, d'abord parce que le chef de projet français qui va piloter la réalisation à distance doit comprendre et parler parfaitement l'anglais. Mais encore, parce que les accents (français ou étrangers), en langue des affaires, créent

souvent des barrières à la compréhension orale. Et enfin, pour l'Asie comme pour l'Amérique du Sud, il y a l'importance du décalage horaire.

7. Externalisation : les approches possibles

Rivage	Type d'activité	Lieu	Avantages	Inconvénients
On shore	Centre d'appels Projets au forfait	Villes moyennes françaises	Proximité Langue, culture	Bénéfice faible
Near shore	Centre d'appels Projets au forfait Services du personnel Traduction	Irlande Maghreb Europe de l'Est	Culture Langue (Maghreb) Facile d'accès (2 heures d'avion) Bénéfices certains	Limités
Off shore	Programmation Services comptables Traduction	Inde Amérique du Sud	Bénéfices très significatifs Qualité, certification (en Inde)	Éloignement Culture et langue

L'offshore, les facteurs clés de succès

Pour réussir, l'externalisation lointaine nécessite d'abord de passer beaucoup de temps dans la phase de contractualisation, puis d'assurer un suivi minutieux des projets en impliquant les équipes lointaines dans les projets, sans les positionner systématiquement sur des tâches de peu d'intérêt. D'où la nécessité pour la SSII de considérer ses effectifs ici et là-bas comme une seule et même équipe. Comment sélectionner un prestataire sans se tromper ? Et comment s´assurer aussi que le projet sera livré à temps, et qu´il sera conforme au cahier des charges ? Trois approches doivent être privilégiées :

Sélectionner le bon couple pays / partenaire. Tous les pays ne fournissent pas le même niveau de prestation, et il faut privilégier les pays où se trouvent

les effectifs les plus qualifiés et les plus nombreux. En ce qui concerne les partenaires, il est souhaitable d'effectuer une présélection, sur la base des critères suivants : la compétence des équipes et les références, la réactivité (la rapidité de réponse à vos e-mails lorsque vous demandez un devis est un signe fort de la motivation du sous-traitant) et, bien entendu, le coût.

Rencontrer physiquement le partenaire potentiel. Une grille de critères, aussi précise soit-elle n´est cependant pas suffisante, et il faut se rendre sur place pour constater « de visu » la fiabilité du prestataire offshore. Une entreprise sur deux donne de fausses informations lors de sa présentation par e-mail ou sur le web. La décision finale pour un partenariat à long terme passe donc essentiellement par un déplacement dans les locaux de votre partenaire potentiel. Bien entendu, un déplacement ne se justifie que pour un gros projet. Lorsque ce dernier est impossible pour des raisons de budget, mieux vaut trouver une autre solution.

Acquérir sur place une société. C'est ce qu'ont fait en particulier deux des plus importantes SSII françaises, Cap Gemini et Stéria, qui ont acquis et développé au fil des temps des sociétés d'informatique indiennes, qui ont commencé par être leurs sous-traitants. Aujourd'hui, ces deux sociétés comptent autant de salariés en Inde qu'en France. « *L'offshore est notre réponse à la demande de réduction de coûts de nos clients, argue un des dirigeants de Cap Gemini, car il coûte sept fois moins cher.* ». Une telle poussée de l'offshore fait bien sûr peser des menaces sur l'emploi, mais l'embauche d'experts de toute nature en France est toujours d'actualité en 2009.

3. La nécessité de relais crédibles

Comment le manager peut-il démultiplier son action, en particulier quand les collaborateurs éloignés ont encore peu d'expérience ? À

l'évidence, il lui faut trouver des relais crédibles présents sur les sites où se trouvent ses collaborateurs éloignés. Trois voies peuvent être envisagées avec profit : un tutorat local (existant ou missionné), un référent société (si le site abrite d'autres services de l'entreprise) ou un partenaire local (en particulier dans des pays lointains).

Le tuteur local

L'idéal pour un manager à distance, est d'avoir dans la plupart des sites excentrés deux collaborateurs au moins dont l'un a une très bonne expérience du métier commun qu'ils exercent, et aussi du contexte local. Si c'est le cas, la solution consiste à aménager la mission et le poste de travail du collaborateur le plus expérimenté pour lui confier la responsabilité du tutorat de son plus jeune collègue.

8. Tutorat : mode d'emploi

Formaliser : spécifier cette responsabilité dans l'un des domaines de la fiche annuelle d'objectifs, en la déclinant en actions quantifiables et mesurables, comme par exemple, s'il s'agit d'un métier commercial, les actions suivantes :

– procéder à des simulations d'entretien de vente via des jeux de rôle qui s'appuient sur la réalité vécue (un par bimestre en moyenne, soit six au total dans l'année) ;

– assurer un coaching en situation réelle sur le terrain, avec préparation de l'entretien, observation de la réalité et débriefing pour convenir des axes de progrès (un par bimestre en moyenne, soit six au total dans l'année) ;

– être en support interne ou externe en cas de besoin, en particulier dans des visites clients à enjeux de type conclusion d'affaire(au moins trois visites).

Former : dispenser ou faire dispenser une formation complémentaire sur la méthode et les outils pédagogiques qui permettent de transmettre l'expérience professionnelle avec succès, en veillant à entraîner vous-même le tuteur désigné en situation.

Contrôler : faire un point deux fois par an sur site avec les deux collaborateurs concernés, pour mesurer en commun la progression, tirer profit de l'expérience vécue et définir les actions complémentaires requises.

Une solution alternative au tutorat sur place par un collègue local plus expérimenté, et capable d'assurer cette mission avec profit pour les trois parties concernées (le collègue, lui-même et le manager) consiste à mettre en place un tuteur itinérant. Ce qui nécessite, bien évidemment, la disponibilité au moins à temps partiel d'un collaborateur. Le profil idéal à trouver est celui d'un senior qui vient du métier, qui n'a plus de responsabilité opérationnelle et qui est souvent confiné dans des tâches d'analyse ou administratives. Et qui sera ravi de se sentir à nouveau utile en retournant sur le théâtre d'opérations avec une mission d'accompagnement.

Le référent local

Dans le cas où il n'est pas possible de disposer d'un tuteur local ou itinérant, et que le collaborateur excentré se trouve dans un site de l'entreprise qui abrite d'autres types de métiers (par exemple une agence administrative et comptable, ou une usine), la solution réside dans l'identification d'un référent, qui pourra assurer un support local en cas de besoin, dans des conditions prédéfinies.

Reprenons l'exemple d'un commercial opérant en Aquitaine, rattaché au manager commercial basé à Paris, et qui est hébergé dans l'agence régionale de Bordeaux qui regroupe à la fois les équipes de maintenance et administratives, chacune d'entre elles ayant son propre manager, rattaché au directeur de l'agence régionale. Quel est des trois managers celui qui est le plus indiqué pour être son référent ? Le plus proche en termes de métier est le manager des équipes de maintenance, mais il y a un risque potentiel de détournement des priorités, des actions commerciales *stricto sensu* (prospection, négociation, vente) vers des actions de support aux techniciens de maintenance en difficulté chez certains clients. Ce n'est pas le cas (où dans une moindre mesure) avec le manager des équipes administratives, car là les métiers sont trop différents. Reste le directeur de l'agence régionale, qui est la meilleure solution. Ce qui implique une

décision au niveau du patron commun du directeur régional et du manager des ventes, et une formalisation du support demandé.

Le référent aura comme objectifs principaux d'assister le commercial dans des activités de représentation au niveau local, pour des visites de dirigeants ou de responsables d'entreprise et dans le cas de situations critiques, en support interne ou externe. Certes, son action sera différente de celle d'un tuteur, mais c'est la moins mauvaise des solutions si le collaborateur excentré ne possède pas encore toute l'autonomie requise.

Le partenaire local

Dans le cas de pays lointains, où votre collaborateur (forcément expérimenté et si possible trilingue) est missionné pour développer l'activité, il faut recourir à une autre approche. En effet, le besoin dans ce cas-là est de disposer d'une assistance soutenue pendant plusieurs mois pour pénétrer ce nouveau marché. Ce qui requiert l'intervention sur place d'un intermédiaire ou d'une équipe qui soit légitime, et qui connaisse parfaitement le contexte local et celui du secteur d'activité, les centres de décision comme les habitudes et les coutumes dans les affaires.

L'idéal dans ce cas est de conclure un partenariat structurel avec un agent ou une société de conseil, qui auront un intérêt majeur au développement de votre activité sur le plan local ou régional. Naturellement, le choix de ce relais n'est pas une affaire facile. Mais de nombreuses possibilités existent pour aider à cette recherche, en particulier *via* une banque française implantée localement, l'attaché économique de l'ambassade et/ou une société française de conseils spécialisée.

OUTIL PRATIQUE

6. Pocket glossary

Ce petit glossaire a été conçu pour vous donner très rapidement le *background* minimum pour briller dans une société multinationale d'origine anglo-saxonne, dès vos premiers pas dans l'entreprise. Ce vocabulaire de survie vous fera tout de suite repérer comme un HMP (*high manager potential*), mais vous devez auparavant travailler dur votre accent pour dissimuler votre côté indigène. *Good luck !*

Action plan : son succès est inversement proportionnel au nombre d'actions prévu : plus il y en a, moins on en fait.

Ad cost : mieux vaut ne pas faire ce type d'offre commerciale si on souhaite poursuivre sa carrière dans la même entreprise.

ASAP (As Soon As Possible) : tout de suite ou tout à l'heure, mais certainement pas demain ou plus tard. À prononcer en serrant les mâchoires.

Assumption : hypothèse, postulat. Permet, sur un sujet vaseux ou mal connu de bâtir une présentation logique et chiffrée qui rassurera l'*executive* dans sa prise de décision.

Business as usual (BAU) : ce pour quoi vous êtes (mal) payé. Plus la charge de travail est forte, plus votre manager considérera que c'est « *business as usual* ».

Business case : présentation Powerpoint® destinée à rassurer celui qui doit prendre une décision. Un bon *business case* comprend de nombreux chiffres (voir *number crunching*).

Check and balance : exercice préféré de l'*executive* qui oppose, dans un processus de décision, un fonctionnel et un opérationnel. À ce jeu, tous les coups sont permis.

Commitment : littéralement, engagement financier (*Harraps*) ; concrètement, on s'engage toujours sur des chiffres : revenu et marge. Les respecter est une autre affaire (voir *forecast*).

Completed staff work : travail complètement documenté et chiffré ; permet à un *executive* de ne pas décider en séance sous prétexte que le travail est incomplet.

Concern : souci ; euphémisme pour dire qu'on est dans une mauvaise position, et qu'on ne sait pas comment en sortir (voir *issue*).

Crisp : s'utilise dans le sens précis. *Be crisp* signifie qu'il faut arrêter votre aimable verbiage pour vous concentrer sur les faits et sur les chiffres, d'un ton tranchant.

Critical success factors : aucune bonne présentation d'un produit ou d'un projet ne peut se terminer sans préciser ces fameux facteurs clés de succès.

Executive : littéralement, celui qui exécute (les mauvais éléments). Mot passe-partout qui permet à un obscur sous-fifre en voyage de devenir *business executive*.

Exposure : contraction de *risk exposure* ; souvent chiffré, parfois pertinent, rarement évalué à l'aune de son importance réelle. Le mot focalise souvent la contestation.

Forecast : la chose la plus difficile à réaliser. Attention, danger ! Un *forecast* non tenu est une faute qui ne pardonne pas (voir *commitment*).

Growth : suit tout naturellement *forecast*.

HC/HR : *headcount* (nombre de personnes), *human ressources* (idem). On est passé subrepticement en dix ans du HC au HR, beaucoup plus politiquement correct.

Issue : ce n'est pas la sortie, sauf lorsqu'on s'y est très mal pris. Souvent critique (*critical issue*), il ne faut la mettre en évidence que si on a une bonne solution pour résoudre le problème.

KPI (key performance indicators) : il y en a toujours plusieurs (mais pas trop) ; ils sont les clés (du succès) et permettent de mesurer la performance de ceux qui n'ont pas participé à leur définition. Attention ! Ne pas les respecter deux fois de suite est dangereux.

Leadership (par exemple, d'un projet) : ce qu'on vous demande de prendre, alors que vous ne vous y attendez pas, compte tenu de votre charge de travail.

Meeting : la bonne excuse pour rentrer tard chez vous. Le *meeting* est une occasion privilégiée, pour les vernis, de faire valoir leur maîtrise de la langue de Shakespeare.

Naïve : se méfier toujours quand, dans une réunion, quelqu'un dit vouloir poser « *a naïve question* ». En général, il s'apprête à vous flinguer !

Number crunching : triturer les chiffres dans tous les sens pour leur faire dire n'importe quoi dans un dossier (voir *business case*).

Objectives : toujours ambitieux mais réalistes ; ils sont quantifiés et datés ; à ne pas confondre avec stratégie (voir *strategy*).

Opportunity (*business opportunity, career opportunity…*) : souvent insaisissable.

Performance : tient souvent de l'exploit.

Planning : toujours tendu, rarement respecté. Il faut toujours prononcer ce mot avec détermination et conviction. Comme tous les plannings sont par essence glissants, il n'y a aucun risque à ne pas les tenir.

Project : le plus difficile pour un projet, c'est d'aboutir (voir *planning*).

Pro's & Con's : ce n'est pas ce que vous pensez, mais le moyen d'évaluer des solutions ou des scénarios (les pour, les contre).

Staffing : toujours difficile à réaliser dans un projet. Et souvenez-vous quand il faut créer une équipe : mieux vaut un cheval de course que trois bourricots (voir *HC/HR*).

Strategy : précède toujours l'action, même si le mot termine le glossaire. À ne pas confondre avec *objectives* (voir *objectives*).

Les leçons de l'expérience

1 Us et coutumes à l'étranger

Pour piloter efficacement une équipe internationale, il est nécessaire de bien comprendre l'environnement général des pays, le mode de fonctionnement des entreprises locales ainsi que les attitudes et comportements dominants au travail.

Ceci a pour finalité de mieux manager les collaborateurs locaux, en identifiant clairement les contre-indications sur les plans suivants : respect des horaires, animation des audio ou des vidéoconférences comme des réunions physiques, usage de la messagerie et rapport avec les procédures établies.

2 L'offshore, un changement de donne

Par offshore, on entend le fait de délocaliser certaines tâches de fabrication ou de prestation de services, dans des pays qui ont des coûts de main-d'œuvre plus faibles.

Les avantages recherchés sont la réduction des coûts, la flexibilité, la qualité des réalisations sous-traitées.

Les inconvénients potentiels résident dans la nature des prestations confiées, l'éloignement géographique, les différences de langue et de culture. Et pour réussir, mieux vaut sélectionner le bon partenaire en allant le rencontrer sur place.

3 La nécessité de relais crédibles

Pour démultiplier son action dans les sites excentrés, le manager peut faire appel à un tuteur local, à un référent société (si le site abrite d'autres services de l'entreprise) ou à un partenaire local (dans les pays lointains, en particulier).

Dans tous les cas de figure, la mise en place de ces relais doit être formalisée et contractualisée entre les différentes parties. En ce qui concerne le partenaire local en pays étranger, il devra être choisi avec soin en s'appuyant sur les conseils de résidents locaux (attachés économiques ou dirigeants de banques françaises).

Chapitre 6

Maîtriser la relation électronique

Aujourd'hui, la vie du manager d'une équipe dispersée, en France ou à l'étranger, est moins difficile grâce aux progrès fantastiques de la technologie. Avec l'Internet mobile et les possibilités des outils de visioconférence et de travail collaboratif, il est devenu possible de mieux maintenir la relation à distance de manière usuelle. Mais il faut savoir raison garder, en utilisant les différentes technologies à bon escient.

Histoire vécue

Manuel vient d'être nommé coordinateur des achats de composants et de sous-systèmes électroniques de son entreprise, un grand équipementier automobile européen. Il a une longue expérience des produits, ayant fait toute sa carrière dans l'entreprise comme technicien, puis agent de maîtrise et enfin responsable d'un atelier.

La première mission qui lui incombe dans ce nouveau poste est de développer et de mettre en œuvre un nouveau dossier de référencement pour les fournisseurs et sous-traitants de son domaine. Féru de technologie, il organise une réunion de lancement de ce projet en visioconférence pour les correspondants achats des 6 usines européennes concernées. L'objectif poursuivi est de discuter d'un avant-projet de référencement qu'il a conçu pour servir de base à un travail collaboratif ultérieur, et qu'il a envoyé au préalable à chacun par messagerie électronique.

Dès l'ouverture de la session, il constate un certain nombre de dysfonctionnements : l'un des correspondants s'est excusé au dernier moment sous un prétexte qu'il juge fallacieux, deux autres ont beaucoup de mal à s'exprimer en anglais, les Anglo-Saxons quant à eux sont très prolixes, et « pinaillent » sur des points de détail. Le dernier enfin ne s'exprime pas du tout et se concentre exclusivement sur le document, qu'il semble découvrir en séance.

Au bout du temps imparti, et après une heure d'une progression laborieuse, l'un des deux contributeurs anglo-saxons se retire, et Manuel décide de changer son fusil d'épaule. Il propose au groupe d'en rester là, d'envoyer par messagerie une nouvelle version du document intégrant les (maigres) avancées obtenues en séance, et de pré-

parer une prochaine réunion qui se tiendra en webconférence, pour travailler tous ensemble en même temps sur l'avant-projet enrichi. En espérant que ce sera plus efficace !

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Manuel a estimé un peu hâtivement qu'il suffisait de mettre en œuvre les trois outils technologiques de base dans la relation à distance, pour lancer un projet et mettre une équipe au travail. C'était sous-estimer la difficulté de faire travailler ensemble des gens qui se réunissent pour la première fois.

Quelles questions faut-il se poser ?

Comment s'y prendre pour humaniser la relation à distance ?

Comment peut-on utiliser la messagerie au juste nécessaire ?

Comment faire pour avoir un bureau mobile dans sa poche ?

1. De l'art d'humaniser la relation à distance

L'avènement de la technologie numérique et ses innovations continuelles ont aboli à la fois l'espace et le temps. Et rendu ainsi le management à distance beaucoup plus facile qu'il y a 5 ans à peine, à condition bien sûr de savoir raison garder. Et d'utiliser à bon escient chacune des possibilités offertes : le téléphone, la visioconférence et le travail collaboratif.

Le téléphone

Aujourd'hui, chacun peut à tout moment et en tout lieu joindre l'un de ses proches ou de ses collaborateurs dispersés, ou encore son manager : grâces soient rendues au téléphone mobile qui ne nous quitte plus, jour et nuit. Ce véritable « fil à la patte » est un outil fantastique pour maintenir la relation quasi charnelle avec ses collaborateurs éloignés. En effet, dans ses différents registres, la voix est un des vecteurs majeurs de la communication (près de 40 % de la signification dans la communication orale), car elle exprime les émotions et le ressenti dans les situations de la vie courante, personnelle ou professionnelle. Pour autant qu'on dispose d'une ligne téléphonique de qualité, et que le manager soit attentif à toutes les variations de la voix en cours d'entretien.

Quels sont les avantages de la relation audio ?

La relation téléphonique avec un collaborateur éloigné est absolument capitale : elle permet d'humaniser la relation avec lui en décelant ce qui va et ce qui ne va pas, pour s'adapter à la situation, lui fournir un avis ou un conseil en cas de besoin mais aussi, servir d'exutoire en situation de stress. Dans ce cas, pour le collaborateur, le simple fait de pouvoir déjà

s'exprimer sans contraintes permet de réduire de manière conséquente le niveau du stress, pour autant que le manager soit disponible et sache faire preuve de beaucoup d'écoute et de perspicacité.

1. Décoder les émotions au téléphone : ***mode d'emploi***

Émotion	Rythme	Ton	Autres signaux	Réactions souhaitables
Mensonge	Varié	Multiforme	Changements Raclements de gorge	Reformuler, faire approuver
Colère	Saccadé	Confrontant	Incohérence du discours, injures	Dépassionner
Tristesse	Très lent	Monocorde	Fins de phrase assourdies, silences	Faire preuve d'écoute et de compréhension
Crainte	Lent	Sourd	Tremblements dans la voix	Faire s'exprimer et rassurer
Détermination	Soutenu	Contrôlé	Accent tonique sur les fins de phrase	Soutenir les efforts
Enthousiasme	Rapide	Exubérant	Logorrhée, verbiage ininterrompu	Tempérer l'excès et encourager
Joie	Très rapide	Saccadé	Éclats de rires	Partager et féliciter

Quelles sont les limites de la relation audio ?

On ne voit pas son interlocuteur, ses gestes et ses attitudes (près de 50 % de la signification dans la communication orale). Il est donc plus difficile de comprendre les situations délicates ou critiques pour pouvoir les gérer avec à propos. Par ailleurs, le son n'est pas toujours de bonne qualité, en particulier avec son mobile téléphonique dans certaines zones, ou si on utilise le protocole **VOIP** (**V**oice **O**n **I**nternet **P**rotocol) pour réduire de

manière drastique les coûts de communication, ce qui est un avantage majeur quand les collaborateurs sont à l'étranger. Enfin, on reste cantonné dans le seul registre vocal, sans pouvoir partager des documents.

Quels sont les conseils de bon sens ?

2. Le bon sens dans la relation téléphonique

L'outil	Utilisez de préférence un poste fixe avec haut-parleur incorporé quand vous travaillez sur un dossier avec votre collaborateur et devez prendre des notes.
Le débit de la voix	Parlez plus lentement (120 mots par minute, au lieu de 140 qui sont le débit courant en face-à-face). N'hésitez pas à répéter les points les plus importants, et à reformuler.
En déplacement	Évitez de répondre sur votre mobile en conduisant, pour des raisons évidentes de sécurité… mais aussi pour éviter l'amende et le retrait de points de votre permis si vous avez été repéré. Mieux vaut vous arrêter dès que possible et rappeler votre correspondant l'esprit tranquille.
En cas d'absence	Si votre correspondant ne répond pas, laissez un message bref sur sa messagerie, en spécifiant la raison de votre appel et son degré d'importance et/ou d'urgence.
En dehors des heures de travail	Soyez respectueux de la vie privée de vos collaborateurs, en évitant de les appeler tard le soir ou les week-ends, sauf en cas d'urgence véritable, naturellement.

La visioconférence

La visioconférence, c'est la combinaison de la voix et de l'image. À la différence du téléphone seul, on peut voir aussi son interlocuteur sur un écran, et donc repérer son expression, ses mimiques et ses réactions. La visioconférence se caractérise par la capacité de transmettre en temps réel et de manière interactive l'information visuelle et auditive (les images et le son), d'un site vers un ou plusieurs sites à distance, en permettant une communication synchrone.

C'est donc un moyen de communication bidirectionnelle où chacun des participants peut interagir et participer activement à la conférence. Ce terme de visioconférence est en fin de compte inapproprié, puisqu'il suggère que les individus sont passifs, ce qui n'est pas le cas. Il y a trois façons principales de l'utiliser :

– le **mode point à point** met en relation un site avec un seul autre site, chacun d'entre eux pouvant être composé d'un individu isolé ou d'un groupe de personnes ;
– le **mode multipoint** met en relation au moins trois sites qui sont interconnectés. Là encore, chaque site peut être composé d'une ou plusieurs personnes. Cette situation nécessite l'utilisation d'un pont qui gère les interconnexions ;
– le **mode diffusé** (ou *broadcast*) fait référence à une communication multipoint dans laquelle un site privilégié diffuse un message vers les autres sites, qui peuvent éventuellement interagir et poser des questions. Il est utilisé par exemple par des dirigeants pour s'adresser à leurs salariés dans des circonstances en général exceptionnelles.

Il existe deux principaux types d'équipements de visioconférence :
– d'une part, l'ordinateur individuel équipé d'un micro et d'une caméra (webcam) aujourd'hui intégrés en standard dans toute machine livrée. Et qui est devenu l'outil de travail obligé de tout manager à distance ;
– d'autre part, le studio de visioconférence, de plus en plus sophistiqué, qui permet à deux ou plusieurs groupes distants de tenir des réunions en « vraie grandeur ». La plupart des grandes compagnies nationales et internationales sont équipées de ces studios, qui ont trouvé un regain d'intérêt en raison de la crise économique et de la réduction des déplacements, coûteux en temps et en argent.

Quels sont les avantages de la visioconférence ?

C'est bien évidemment d'améliorer la relation à distance ente le manager et son équipe, dans la relation à deux comme dans la relation au

groupe. Se parler et se voir humanise encore plus la relation à distance. Mais l'intérêt majeur réside dans le fantastique réservoir d'économies possibles par la réduction drastique des déplacements, ce qui devient une pratique courante aujourd'hui. D'autant plus que l'évolution technologique permet une mise en situation beaucoup plus proche de la réalité avec les nouvelles technologies utilisées pour les studios (on parle maintenant de téléprésence).

3. Visioconférence : quelles économies possibles ?

Le Fonds mondial pour la nature (WWF) a rendu en octobre 2008 les résultats de son étude « *Telepresence : the environmental and business benefits* ». Ces résultats sont sans appel : « Si toutes les entreprises européennes remplaçaient 20 % de leurs voyages d'affaires par la visio-conférence, 22 millions de tonnes de CO_2 seraient économisées chaque année ». L'Association internationale du transport aérien confirme, elle-même, que le trafic aérien est responsable d'au moins 12 % des émissions mondiales de CO_2.

Selon le WWF, ce constat est également partagé par plus de 70 % des PDG interrogés, qui estiment que la visioconférence est un moyen de réduire les coûts induits par les émissions de CO_2, tout en améliorant la productivité. Certains, comme le groupe d'investissement Man, n'hésitent pas à quantifier les bénéfices obtenus par une telle mise en place. Le montant des économies réalisées par la firme atteindrait un million de dollars par an et plus de 600 tonnes de CO_2.

D'autres, comme la société BT (British Telecom), estiment à 100 millions de livres le montant de ces économies. Pour 860 000 rendez-vous face à face en moins, cette société aurait ainsi économisé 97 000 tonnes de CO_2 et obtenu près de 100 autres millions £ en gains de productivité.

HP a déjà fait son choix : la firme a, pour sa part, réduit ses voyages d'affaires de 43 %. Tandis que chez l'équipementier réseau Cisco, les 250 salles de visioconférence installées sur leurs différents sites permettraient déjà d'économiser l'équivalent de 20 millions de tonnes de CO_2 par an.

Source : NetEco du 24 octobre 2008

Quelles sont les limites de la visioconférence ?

Il s'agit tout d'abord du budget : lorsqu'on veut mettre en place un studio en entreprise, il y a un investissement conséquent à prévoir, en termes de

locaux, d'équipements et de réseau. Compte non tenu du fait qu'il est souhaitable d'avoir un technicien à proximité. Mais cet investissement peut être largement et rapidement rentabilisé par la réduction des déplacements. En outre, il est possible dans un premier temps, à l'heure où l'immobilier n'est pas à la portée de toutes les bourses, de faire appel à une solution de visioconférence hébergée. Dernière limite de cette solution : il est difficile de travailler sur des documents communs pour les enrichir en séance, ce qui est souhaitable dès qu'on travaille en mode projet.

Quels sont les conseils de bon sens ?

4. Bien utiliser la visioconférence

Les aspects matériels (le studio)	Pensez à l'aspect matériel qu'offrira la salle sur les écrans des sites distants (ordre, couleurs, luminosité). Sensibilisez les participants aux bruits parasites (chaises qui bougent, pieds qui raclent le sol, toussotements). Pour les vêtements, privilégiez les couleurs franches, pas trop vives et unies. Ayez un contact téléphonique disponible en permanence sur chacun des sites, pour pallier les problèmes éventuels.
La préparation	Préparez et transmettez les documents qui doivent être connus et étudiés avant la visioconférence. Formalisez le déroulement de la réunion où figurent les heures, les durées et l'ordre d'intervention des sites. Rappelez les règles de ponctualité et de discipline.
Le pilotage de la réunion	Invitez chaque site à se présenter. Respectez l'ordre du jour et le timing. Durant la prise de parole d'un site, mettez-vous en « secret audio » pour ne pas perturber la réunion avec d'éventuels bruits de fond ou une prise de parole en aparté. Essayez de vous limiter (durée optimum = 45 minutes). Établissez un relevé des décisions prises et diffusez-le le jour même.

Le travail collaboratif : la webconférence

La réunion en ligne, ou webconférence, est une application internet qui offre la possibilité d'organiser des conférences, des réunions de travail ou des formations virtuelles avec des personnes à distance. C'est un outil de collaboration synchrone, où tous les participants voient et entendent la même chose au même moment. Différents canaux de communication peuvent être établis entre les participants : une liaison audio (pont téléphonique ou VOIP), une liaison données (présentation de données de toutes sortes ou partage d'applications) et une liaison vidéo (visioconférence).

Chacun des participants se voit attribuer un rôle avec un niveau de droits déterminé (organisateur, présentateur, auditeur). Cette répartition des rôles peut évoluer dynamiquement au cours de la conférence, par exemple pour passer le rôle de présentateur à un autre participant. Pour démarrer une conférence, chacun est invité à se connecter *via* un « lien » et un code d'accès qui lui ont été transmis au préalable par l'organisateur. Les participants peuvent alors entendre ce que dit le conférencier, lui répondre ou intervenir (suivant autorisation) sur la présentation en cours, en changeant, par exemple de page, en dessinant sur l'écran, en modifiant un document ou en agissant directement sur l'application affichée tels un tableur ou une base de donnée. Pendant la réunion, il est également possible à tout moment de passer à l'écran d'un autre participant.

Les solutions de réunion en ligne peuvent être installées de deux manières différentes, soit en étant hébergées chez un prestataire, soit directement sur un serveur informatique de l'entreprise. En hébergement, le serveur se trouve chez le prestataire de conférence web et le client paie seulement les frais d'utilisation. À l'inverse de l'hébergement, les clients peuvent acquérir chez certains prestataires une licence leur permettant d'installer le logiciel pour conférence web sur un des serveurs de communication de leur entreprise. Cette variante est particulièrement prisée

des entreprises qui exigent un haut niveau en matière de sécurité et à fort potentiel d'utilisation.

En termes de management à distance, les principales utilisations de la « webconference » sont celles où il faut travailler avec toute l'équipe en mode projet à partir d'un document de référence, et pour la formation métier des collaborateurs (produits, solutions et méthodes). Cette approche est bien adaptée aux métiers techniques.

Quels sont les avantages de la réunion en ligne ?

Opter pour une telle solution permet un gain de temps et d'argent pour le manager et tous ses collaborateurs, où qu'ils se trouvent, puisque les déplacements sont supprimés, sans compter les économies de papier ! Dans la solution hébergée, aucun investissement majeur ni aucun matériel spécifique n'est requis. Seul un navigateur et une connexion internet sont nécessaires pour accéder aux services proposés par les prestataires. Un débit minimal de 512 000 octets par seconde est préconisé. Les prestataires proposent souvent des forfaits, incluant une durée précise et un nombre défini de personnes. Il faut compter en moyenne 20 à 30 centimes hors taxes par minute et par intervenant. Les tarifs sont en général dégressifs en fonction du nombre d'heures.

Quelles sont les limites de la réunion en ligne ?

L'inconvénient majeur de cette solution réside dans les risques concernant la sécurité et la confidentialité des informations qui circulent en ligne entre les intervenants. En effet, les informations sont potentiellement accessibles par le fournisseur d'accès Internet et le fournisseur d'applications hébergées, par qui les informations transitent. Le fonctionnement des solutions webconférence peut aussi être soumis à d'éventuelles contraintes techniques : saturation de la bande passante ou densité du trafic réseau de l'entreprise.

Quels sont les conseils de bon sens ?

5. Utiliser la webconférence

L'outil	Si votre entreprise n'offre pas ce type de solution, et que vous avez besoin périodiquement de travailler avec tout ou partie de votre équipe sur un même dossier, faites appel à une solution hébergée sur un pilote, dans un premier temps.
La préparation	Pour une première expérimentation, constituez un sous-ensemble de votre équipe (avec un mélange de technophiles avérés et d'utilisateurs standard). Puis choisissez un sujet clairement défini avec un objectif précis, un périmètre limité et un livrable spécifié.
L'utilisation	Après validation du pilote, prévoyez un déploiement progressif en spécifiant le type de sujets à privilégier, une périodicité raisonnable (une à deux fois par mois). Organisez enfin un retour d'expérience au bout d'une année de fonctionnement régulier.

2. La messagerie électronique au juste nécessaire

La messagerie électronique (aussi appelée *electronic mail* ou *e-mail* ou courriel en français) est l'outil le plus répandu dans l'Internet des entreprises et des particuliers. C'est un service gratuit qui constitue un moyen de communication fabuleux entre des personnes distantes. Le principe bien connu est similaire à celui du courrier postal : il est nécessaire de disposer d'une adresse électronique, comme hercule.martin@société.com par exemple, ainsi bien sûr que d'un programme de messagerie sur un ordinateur connecté à l'Internet (si possible à haut débit), pour pouvoir diffuser rapidement des messages. Lorsque le courriel est arrivé à

destination, le correspondant peut le lire *via* son propre programme de messagerie. Il n'est donc pas nécessaire que celui-ci soit disponible au moment de la communication. Sauf cas exceptionnel, le message envoyé arrive à bon port. Toutefois, comme dans le service postal, celui-ci peut être intercepté par une personne indiscrète.

La messagerie électronique n'est pas un service « point à point », ce qui signifie que les machines émettrices et réceptrices des messages n'ont pas besoin d'être reliées ensemble directement pour pouvoir communiquer. Les messages sont transmis d'une machine à l'autre à travers le réseau Internet jusqu'à leur destination finale, dans le monde entier. Chacun des correspondants doit disposer d'une boîte aux lettres située sur une machine connectée au réseau Internet et chargée de prendre en charge le courrier du correspondant.

Cette innovation de rupture a littéralement bouleversé nos existences, et on a peine à imaginer aujourd'hui comment on pouvait hier correspondre avec autrui lorsqu'elle n'existait pas. Comme le téléphone mobile (et *a fortiori* le « Smartphone) », la messagerie électronique a facilité de manière fantastique le fonctionnement d'une équipe dispersée, et la relation à distance entre le manager et son équipe. Pour autant qu'un minimum de règles soient respectées. Ces règles sont de trois natures différentes, en fonction de l'objectif poursuivi : l'utilisation de la messagerie, la sécurité et l'efficacité optimale dans le management à distance.

Du bon usage de la messagerie

Quelques méthodes simples permettent de tirer le plus grand profit de cet outil précieux dans le management à distance, car son usage en est intensif.

Règle 1 – Traitez votre courrier dans des plages de temps prédéfinies

Si vous ne vous disciplinez pas, et que vous répondez à vos courriels au fur et à mesure de leur arrivée, vous ferez certainement preuve de réactivité, ce qui plaira à vos collaborateurs éloignés. Mais vous y perdrez rapidement la santé, car vous ne ferez plus que cela tout au long de la journée. Résistez à l'annonce de l'arrivée d'un mail et continuez à réaliser votre tâche en cours. Allouez trois plages de temps de trente minutes pour traiter vos messages : le matin de 8 heures à 8 heures 30, pour les messages envoyés tardivement la veille ou en provenance de pays situés dans des fuseaux horaires éloignés ; à midi à la pause déjeuner, pour écluser les messages du matin ; et le soir avant de clore votre journée, pour ceux arrivés dans l'après-midi.

Règle 2 – Videz votre boîte à lettres tous les soirs

Ne refermez jamais un courriel sans l'avoir traité. Il doit être classé dans le dossier correspondant ou finir à la poubelle. Commencez toujours par les messages les plus récents, car il est fréquent qu'un nouveau courriel vienne annuler le précédent. Vous pouvez également utiliser des codes couleur pour différencier les messages qui vous sont adressés directement et ceux pour lesquels vous n'êtes qu'en copie, que vous devez parcourir beaucoup plus vite et auxquels vous ne devez pas répondre, sauf exception. Et de toute façon, assurez-vous le soir de ne plus rien avoir en suspens.

Règle 3 – Instaurez des règles de civilité

Limitez le nombre de destinataires au strict nécessaire. Dissuadez vos collaborateurs de vous mettre en copie « pour se couvrir ». Limitez les inscriptions aux « newsletters » internes (dans les grandes entreprises, elles sont parfois pléthoriques) et surtout externes. Ne laissez pas passer

l'envoi de blagues ou de dessins hilarants, qui ont toujours tendance à proliférer de manière quasi exponentielle : soyez intraitable. Et surtout, en ce qui vous concerne, résistez à la facilité de réexpédier sans autre forme de procès toutes les informations qui proviennent de tous les services de l'entreprise (souvent volumineuses et pas toujours très utiles), sans autre valeur ajoutée que d'appuyer sur la fonction « Envoi ». Ce n'est pas digne d'un véritable manager.

De la nécessité des règles de sécurité

Quelques règles de bon sens permettent de travailler en toute sécurité avec vos collaborateurs à distance, eu égard au volume des courriels et des fichiers échangés.

Règle 1 – Protégez-vous des conséquences d'un crash informatique

Il n'y a rien de plus frustrant que de perdre des heures de travail à cause d'une panne de courant ou d'un virus informatique. Pour limiter l'impact des pannes, le premier réflexe à acquérir est de faire toutes les semaines une sauvegarde de tous vos fichiers, ou au moins des plus importants, sur un disque dur externe ou une clé USB (mais attention à ne pas la perdre). Vous pouvez aussi utiliser un système de sauvegarde automatique à distance, ou encore vous créer une adresse e-mail sur Gmail (Google), Hotmail (Microsoft) ou Yahoo pour y envoyer vos fichiers en cours. Vous pourrez ainsi y accéder depuis n'importe quelle connexion Internet.

Règle 2 – Créez des mots de passe rebutants

Pour accéder à l'Intranet de votre entreprise ou aux sites Web, vous avez besoin de créer des mots de passe différents, sans oublier de les modifier périodiquement. Comment faire pour compliquer de manière significative la tâche des personnes mal intentionnées ? Première sécurité : choisir

un mot de passe distinct pour la vie professionnelle, la vie personnelle et la vie sociale. Seconde sécurité, et non des moindres : plutôt qu'un code alphanumérique, choisissez une petite phrase facile à mémoriser, comme par exemple « Les absents ont toujours tort ». Puis substituez des signes ou des chiffres à certaines lettres. Vous pouvez ainsi utiliser un @ pour le e, un 2 pour le a, un 7 pour le o et un 3 pour le s. Distillez enfin un & après le premier mot, un tiret après le deuxième mot, une parenthèse ouverte après le troisième et fermée après le quatrième. Ce qui donne le mot de passe suivant : l@3&2b3@nt3-7nt(t7j7ur3)t7rt. Avec un peu d'entraînement, ce sera plus facile : mais ne laissez pas votre navigateur web enregistrer ce mot de passe, le remède serait pire que le mal.

Règle 3 – Soyez vigilant en surfant sur le net

À titre préventif, ne donnez jamais votre adresse professionnelle quand vous remplissez un formulaire sur un site quel qu'il soit. Mieux vaut créer une adresse électronique « jetable » que vous créerez pour l'occasion sur Gmail ou sur Yahoo. Ne répondez jamais aux *pourriels (spams)*, même pour demander à être retirés de la liste de diffusion. En effet, ils sont pour la très grande majorité d'entre eux expédiés par des robots qui créent des millions d'adresses aléatoires. Se manifester ne fera que prouver la validité de votre adresse. Et au pire, s'il s'agit d'un envoi de virus, votre système sera contaminé. Supprimez donc systématiquement et sans les ouvrir tous les pourriels reçus en les ajoutant à votre liste de courriers indésirables.

Conseils pour une efficacité optimale

En tant que manager d'une équipe dispersée, vous devez résister à une utilisation trop intensive de la messagerie électronique, car vous finiriez par céder à la facilité et ne plus faire que cela. Et ce sera la catastrophe. Comment devez-vous vous y prendre ?

Conseil 1 – Privilégiez l'outil pour échanger des informations répétitives

Celles-ci sont de trois types différents : le rapport mensuel, les comptes rendus (de réunion internes et de visites externes) et les flashs d'information. Le rapport mensuel est un outil de pilotage indispensable à tout manager comme à tout collaborateur. Définissez en début d'année, dans le consensus de votre équipe, le format du rapport mensuel. Faites le respecter et respectez-le pour votre propre rapport mensuel que vous restituerez à votre hiérarchie comme à vos collaborateurs. Les comptes rendus doivent être également standardisés, nous en reparlerons au chapitre suivant. Quant au flash d'information, c'est un service appréciable que vous pouvez rendre à vos collaborateurs éloignés. Produisez chaque semaine un résumé des principales informations sur la vie de votre service et de l'entreprise, en utilisant des brèves de 2 à 3 lignes, et en spécifiant les références de documents plus complets disponibles sur l'Intranet, en cas de besoin d'informations complémentaires. Et ce sera une véritable valeur ajoutée pour vos collaborateurs distants.

Conseil 2 – Utilisez avec profit la messagerie instantanée

À mi-chemin entre le courriel et le téléphone, la messagerie instantanée permet au manager d'une équipe excentrée de visualiser, quand il est connecté, ceux de ses collaborateurs éloignés qui sont eux-mêmes en ligne. Ceci lui permet, en cas de besoin, d'envoyer un message bref à l'un d'entre eux, qui apparaît alors dans une petite fenêtre de son écran. C'est un excellent moyen d'humaniser la relation avec un collaborateur, surtout si le message bref est assorti d'un « smiley » du type ☺ pour demander de ses nouvelles, ou vérifier sa disponibilité pour un entretien téléphonique d'une certaine durée. Le message instantané peut aussi être utilisé pour rappeler le début d'une réunion à distance, ou demander un renseignement ponctuel.

6. « Smileys », de quoi s'agit-il ?

Les « smileys » sont des pictogrammes couramment utilisés sur Internet pour exprimer les émo-tions. Ces symboles, qui représentent la plupart du temps un visage stylisé, sont composés d'une suite de caractères à lire la tête penchée sur le côté gauche. Ils tirent leur nom du plus célèbre d'entre eux : un sourire (*smile*) qui, mieux qu'un long discours, souligne le caractère amusé d'une assertion ;-).

Changez le sens de la parenthèse et vous obtenez l'expression du mécontentement, substituez-lui le caractère "p" et le personnage tire une langue moqueuse… On peut aussi recourir beaucoup plus simplement à un nombre limité de visages stylisés, dont les trois principaux sont ☺😐☹, qu'on peut faire figurer avec les lettres J, K et L en majuscules, en utilisant en particulier la police de caractères Wingdings.

Conseil 3 – Sachez décoder la tonalité des messages

Le style d'un message peut également révéler des problèmes potentiels chez l'un de vos collaborateurs. Soyez donc attentifs aux signaux faibles, comme l'utilisation répétée d'injonctions du type « il faut que », « tu dois faire », « ne m'en reparle plus »…, qui indique à coup sûr un début d'agacement. Repérez aussi les mots en caractères majuscules, ils sont signifiants d'une agressivité larvée. Surveillez également la longueur inhabituelle d'un message, qui trahit souvent une situation d'inconfort, comme par exemple l'abus de raisons qui vous sont données sur un manquement ou un objectif non atteint. Plus il y en a, moins c'est crédible. Et si un échange de courriel entre deux collaborateurs tourne rapidement au ping-pong, prenez votre téléphone et intervenez : rien ne vaut une bonne explication de vive voix.

3. Un bureau mobile dans sa poche

Pour le manager d'une équipe dispersée, en particulier si elle est répartie sur différents continents, pouvoir avoir sous la main son bureau en

déplacement est maintenant une réalité. Grâce au Smartphone, à l'ordinateur ultra portable et à la connexion Wi Fi. De quoi s'agit-il ?

La généralisation du smartphone

Un smartphone (téléphone futé ou intelligent) est un téléphone mobile qui comporte les fonctions d'un assistant personnel (**PDA**, pour **P**ersonal **D**igital **A**ssistant) et de nombreuses fonctions additionnelles. Il permet une meilleure gestion du temps pour ceux qui se déplacent (en France et à l'étranger) grâce aux fonctions de base telles que la consultation et l'envoi de courrier électronique et de messages instantanés, la navigation sur le web, la gestion de son agenda ou la prise de notes. Le « smartphone » permet en outre d'installer de très nombreuses applications, développées par le fabricant, par l'opérateur ou par n'importe quel autre éditeur de logiciel. Et ils sont légion !

Quel type de solution retenir ?

Jusqu'à une époque récente, il existait un débat récurrent entre les tenants d'un outil comportant clavier et stylet et ceux privilégiant la convivialité du clavier virtuel. Ce débat n'a plus lieu d'être puisque tous les fabricants ont adopté aujourd'hui la même démarche, à savoir :
– une mire d'accueil avec des icônes signifiantes des fonctions concernées, par exemple, une enveloppe pour la fonction messagerie ou une horloge pour les fonctions de réveil ou d'indication de l'heure, dans les différentes villes de votre choix pour les cinq continents ;
– une navigation intuitive, permettant d'accéder aux différentes rubriques d'une même fonction de façon très naturelle grâce à l'écran tactile ;
– un clavier virtuel avec une très grande facilité pour envoyer un message de quelques lignes, en émission comme en réception. Il reste évident que si on veut envoyer des messages très conséquents, lire ou

préparer une présentation, mieux vaut utiliser son ordinateur portable car c'est plus facile ;

– une synchronisation parfaite en temps réel pour votre messagerie et votre annuaire de contacts entre le Smartphone et votre ordinateur personnel, portable ou fixe ;

– une solution de guidage révolutionnaire : l'A-GPS, le smartphone téléchargeant sa position par Internet, réduisant à une dizaine de secondes le temps nécessaire à l'appareil avant de démarrer le guidage (contre une dizaine de minutes auparavant) ;

– la possibilité de télécharger gratuitement, ou pour quelques euros, un très grand nombre d'applications professionnelles ou personnelles. Citons à titre d'illustration le suivi de l'évolution des marchés financiers, le journal en ligne, les prévisions météorologiques, la recherche de restaurants ou de stations de taxis là où vous êtes et, plus étonnant, la transformation de votre Smartphone en télécommande universelle ou en torche électrique. Sans parler bien évidemment de l'accès à la télévision, aux sites musicaux et aux jeux de toute sorte !

Quelles sont les limites ?

Même si certains appareils comportent un clavier AZERTY parfois rétractable, il est évident que pour étudier un tableau ou travailler sur une présentation de type PowerPoint®, il est inutile de s'échiner sur son smartphone. Mieux vaut utiliser son ordinateur portable ou ultra portable, qui ne dépasse pas aujourd'hui la taille d'une feuille 21 × 29,7 et dont certains modèles ont une épaisseur inférieure au centimètre. Véritable poids plume, ce type d'outil tient aisément dans sa serviette ou son attaché-case, ce qui est beaucoup plus pratique pour le transport.

En ce qui concerne les voyages à l'étranger, dans les pays où la luminosité est intense, l'écran du smartphone devient vite illisible. Et pour ceux (dont l'auteur) qui ont une certaine propension à faire tomber leur téléphone portable, il est nécessaire de l'insérer dans une coque plastique

transparente, ce qui l'alourdit. Mais c'est peu de chose par rapport aux énormes possibilités offertes par ce joyau de la technologie.

La généralisation du Wi-Fi

Il n'est plus nécessaire aujourd'hui, où qu'on soit, de se trouver dans un environnement professionnel pour travailler sur son ordinateur portable grâce au Wi-Fi, ce qui facilite à nouveau le travail du manager d'une équipe dispersée, et bien entendu celui de ses collaborateurs.

De quoi s'agit-il ?

Le **Wi-Fi** (contraction de **W**ireless **F**idelity) permet de créer des réseaux locaux sans fil à haut débit, à la condition que le système à connecter ne soit pas trop éloigné du point d'accès. Dans la pratique, il permet de relier des ordinateurs portables, des ordinateurs de bureau, des smartphones ou tout type de périphérique à une liaison haut débit sur un rayon de plusieurs dizaines de mètres en intérieur (généralement entre une vingtaine et une cinquantaine de mètres), à plusieurs centaines de mètres en environnement ouvert.

7. Définition

Le nom Wi-Fi correspond initialement au nom donné à la certification délivrée par la Wi-Fi Alliance, organisme chargé de maintenir l'interopérabilité entre les matériels répondant à la norme 802, standard international qui décrit les caractéristiques d'un réseau local sans fil **WLAN** (pour **W**ireless **L**ocal **A**rea **N**etwork).

Par abus de langage, et pour des raisons de marketing, le nom de la norme se confond aujourd'hui avec le nom de la certification.

Aujourd'hui, les opérateurs ont irrigué les zones à très forte concentration d'utilisateurs (gares, aéroports, hôtels, trains…) avec des réseaux sans fil. Ces zones d'accès sont appelées *hot spots*, et il est donc possible à tous ceux qui se déplacent de pouvoir rester facilement en contact avec les collègues, les collaborateurs ou le manager.

Quelles sont les limites ?

C'est bien entendu la sécurité : évitez de consulter des informations confidentielles ou de faire transiter des documents importants. Dans tous les cas, cryptez les fichiers sensibles, en téléchargeant des logiciels *ad hoc*, comme TrueCrypt®. Gratuit, il code les données à la volée au moment où elles sont reçues.

Pour limiter les risques d'espionnage, certaines entreprises conditionnent l'accès de leur Intranet à l'utilisation d'un réseau virtuel privé. Un logiciel établit alors, *via* Internet, une liaison codée et invisible entre l'ordinateur distant et le réseau local.

Une autre limite est représentée par l'absence de réseau mobile à haut débit dans certains pays. Ce qui est un handicap : en effet, si les communications vocales fonctionnent partout dans le monde, les connexions « données » par lesquelles transitent les informations sont beaucoup plus aléatoires. La meilleure solution consiste donc à s'équiper d'un matériel qui accepte les données de plusieurs réseaux, et de le doter (en France) d'une clé 3G pour avoir un maximum de chances d'accéder à l'Internet mobile.

Il faut aussi tenir compte des spécificités de connexion dans certains pays (comme les États-Unis en particulier), et se munir obligatoirement d'un adaptateur multiprise. Et si vous vous apercevez avant de prendre l'avion à l'aéroport de Roissy que vous l'avez oublié, rendez-vous à la boutique spécialisée… et partez tranquille.

Il faut enfin se souvenir que les connexions à distance ont un défaut : leur coût, car les communications 3G à partir d'un smartphone sont en effet facturées au débit. Une solution simple consiste à emporter avec soi un second téléphone mobile (le plus simple possible) et, une fois arrivé sur place dans le pays étranger, à y insérer une carte SIM achetée sur place, pour passer tous ses appels locaux en toute tranquillité et à moindre coût.

8. Conseils pour éviter la panne en déplacement

Niveau de la batterie	Vérifiez la charge de vos appareils (portable et smartphone) la veille au soir de votre départ.
Secours	Équipez-vous de clés USB pour vos fichiers, mais aussi d'un chargeur sur port USB : vous pourrez ainsi recharger votre smartphone en le connectant à votre ordinateur portable.
Température	Ne laissez pas vos appareils dans un lieu trop chaud ou trop froid.
Utilisation	Limitez votre consommation de fonctions multimédias : radio, musique, photos…

OUTIL PRATIQUE

7. Aide-mémoire du bon usage de la technologie

Outil	Avantages	Limites
Téléphone	Capital pour maintenir la relation physique et l'humaniser. Mobile indispensable pour tous les itinérants (avec dispositif mains libres sur la voiture).	On ne voit pas son interlocuteur, ses gestes et attitudes : il est donc plus difficile de comprendre les situations délicates ou critiques. Le son n'est pas toujours de bonne qualité (fonction du lieu ou VOIP).
Visioconférence	Essentiel lorsqu'il est nécessaire que les participants se voient et qu'une réunion sur site est trop coûteuse. 2 versions possibles : ordinateur individuel ou studio de visioconférence. Énorme potentiel d'économies.	Il est difficile de travailler sur des documents communs pour les enrichir en séance. Le studio requiert un budget conséquent (locaux et matériels) et une logistique contraignante.
Webconférence	Partage de documents (texte, dessins, images) entre deux ou plusieurs collaborateurs. Bien adapté au travail en mode projet, aux métiers techniques et à la formation.	Risques sur la confidentialité et la sécurité. Contraintes techniques possibles (saturation de bande passante). Nécessite des outils logiciels conviviaux et simples d'emploi.
Messagerie électronique	Outil fantastique pour échanger des informations : informations brèves à contenu factuel, rapports de réunion ou de visite, flash d'information hebdo. Intérêt de la messagerie express pour envoyer un signal de connivence et de sympathie.	Les messages doivent être brefs, les pièces jointes limitées. Éviter de transférer des fichiers très volumineux fréquemment. Ne pas arroser la terre entière de ses messages pour se faire valoir. Bien séparer les destinataires pour action et ceux pour information.
Smartphone	Combine les avantages de la téléphonie et du PDA : accès Internet, messagerie et de très nombreuses applications. Écran tactile, navigation aisée, simplicité d'emploi.	Pour travailler sur des tableaux ou des présentations, mieux vaut l'ordinateur personnel, en raison de la taille de l'écran. Une certaine fragilité en cas de chute.

Les leçons de l'expérience

1 De l'art d'humaniser la relation à distance

La relation téléphonique est le moyen de maintenir une relation quasi charnelle avec les collaborateurs éloignés. En complément, la visioconférence permet de se voir à deux ou en réunion à moindre coût. La webconférence pour sa part, autorise le travail en groupe avec partage de documents.

Chacune des trois approches comporte des avantages et des limites : quand elles sont utilisées en complément, c'est un bon substitut à la relation présentielle, qui reste de toute façon une nécessité.

2 La messagerie électronique au juste nécessaire

C'est l'outil indispensable du manager à distance, à condition de prendre en compte :

les bons usages = traiter son courrier dans des plages de temps prédéfinies, vider sa boîte aux lettres tous les soirs, instaurer des règles de civilité ; les règles de sécurité = sauvegarder ses fichiers, créer des mots de passe rebutants, être vigilant en surfant sur le net ; l'optimisation de l'outil = l'utiliser pour les informations répétitives, utiliser la messagerie instantanée, savoir décoder la tonalité des messages.

3 Un bureau mobile dans sa poche

C'est devenu une quasi-réalité, avec le smartphone et le Wi-Fi (*wireless fidelity*).

Le smartphone allie à la fonction téléphonie celles d'un assistant personnel : consultation et envoi de courrier électronique et de messages instantanés, navigation sur le web, gestion de son agenda et prise de notes. Il permet aussi d'installer de très nombreuses applications, en étant totalement synchronisé avec son ordinateur personnel et son carnet d'adresse. Il peut être utilisé partout. Le Wi-Fi permet enfin de se connecter avec son ordinateur personnel via des bornes prévues à cet effet, pour travailler à distance.

Chapitre 7

Industrialiser ses processus personnels de travail

Si la technologie a facilité la vie du manager d'une équipe dispersée, il n'en demeure pas moins que pour pouvoir faire correctement son travail, il est vital qu'il sache s'organiser en gérant au mieux ses priorités, qu'il s'entraîne à structurer sa pensée pour aller vite à l'essentiel et qu'il systématise la préparation formelle dans toutes ses activités, gage du succès.

Histoire vécue

Cette entreprise centenaire, spécialisée dans les arts de la table, vient de créer un poste d'animatrice du réseau des 16 magasins, situés pour moitié en France et pour moitié dans les grandes capitales européennes et à New York. L'objectif poursuivi est de stimuler les ventes, en concevant un nouveau concept de magasin qui met plus en valeur les nouveaux produits, en particulier une ligne de bijoux récemment lancée dans le cadre de la diversification souhaitée.

Sophie vient de prendre ce poste, en provenance de l'extérieur. Recrutée sur la base d'une solide expérience du marketing des produits de luxe, elle a un talent artistique certain. Enthousiaste et exubérante, elle fourmille d'idées et raffole des déplacements qui lui permettent de découvrir de nouveaux horizons et de repérer les nouvelles tendances.

Elle est par contre moins à l'aise avec les procédures formelles, les chiffres et les contraintes qu'elle qualifie de bureaucratiques. Sans oublier une fâcheuse propension à ne jamais tenir ses délais, prise dans un tourbillon d'activités dû en partie à la dispersion des responsables de magasin et, surtout, au fait qu'elle a du mal à s'organiser et à refuser ce qu'on lui demande. De ce fait, elle accepte des tâches qui ne sont pas de son ressort et qui « plombent » son emploi du temps, au détriment de ses priorités.

Pendant trois mois, elle sillonne tous les magasins, lance des groupes de travail thématiques, installe des concepts différents dans trois boutiques pilotes pour les tester, y campe alternativement pour interroger en permanence les employés et les clients, informe la direction commerciale mais de manière non structurée, et répond à ses messages quand elle le peut, ce qui n'est pas facile quand on est pris dans un tel *maëlstrom.*

Jusqu'au jour où le directeur commercial, constatant une baisse

d'activité dans les magasins pilotes et percevant un certain agacement lié à l'activisme de Sophie, lui demande d'arrêter ses déplacements et de prendre le temps de faire un rapport d'activité exhaustif, assorti de recommandations quantifiées.

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Sophie a estimé qu'il fallait accorder la priorité à l'innovation sans trop se soucier de l'intendance. Et en traitant les tâches au fur et à mesure qu'elles se présentaient, au détriment de la rigueur et donc de l'efficacité.

Quelles questions faut-il se poser ?

Comment faire pour gérer son temps et ses priorités de manière efficace ?

Comment structurer sa pensée pour aller vite à l'essentiel ?

Comment systématiser la préparation formelle de ses activités ?

1. Gérer son temps et ses priorités de manière efficace

La technologie qui galope bouscule nos habitudes, car elle permet d'accomplir davantage dans un temps donné et aussi de faire parfois plusieurs choses en même temps. Ceci peut nous donner le sentiment que le temps a changé, mais il n'en est rien : c'est notre rapport au temps qui a changé, et nous courrons souvent après lui sans réfléchir. Comme le disait Michel Serres, « *Désormais, tout le monde a une montre et personne n'a le temps. Échangez l'une contre l'autre : donnez votre montre et prenez le temps !* »

Identifier ses « pilotes clandestins »

Avant de passer en revue les outils et méthodes qui ont fait leurs preuves pour mieux gérer son temps et ses priorités, il faut se souvenir que nous réagissons de manière différente en la matière. Car notre inconscient nous envoie des messages qui sont autant d'injonctions qui guident notre action, et qu'on peut qualifier de pilotes clandestins. Quels sont ces messages, quel est le comportement induit et quel est le remède possible ?

Le premier message est « **Sois parfait** ». Celui qui y est soumis a besoin de tout savoir pour agir. Il craint de déléguer des tâches de peur que les travaux ne soient mal faits. Avec une tendance à se noyer dans les détails, et peu de recul par rapport aux situations, il a du mal à décider. Face à cette situation, le contre message est « Sois réaliste ». Le remède est en effet de tenir compte de la réalité, en faisant son deuil de la perfection et en acceptant ses limites. Le mieux étant l'ennemi du bien, il faut peser

les évènements à leur juste mesure, prévoir ce qu'il est possible de faire, et agir en conséquence.

Le deuxième message est « **Sois fort** ». Celui qui y est soumis a besoin, face à un problème donné, de trouver seul les solutions : c'est l'as de la débrouillardise. Il ne se reconnaît pas le droit à l'erreur, prône la discipline et la rigueur. Il ne tient pas compte des autres ni de leurs sentiments, car les exprimer est pour lui une marque de faiblesse. Face à cette situation, le contre message est « **Sois ouvert** ». Le remède est en effet de comprendre qu'il n'est pas nécessaire de vivre dangereusement pour montrer sa valeur. Et de savoir être plus communicatif et tolérant, en faisant preuve de lucidité pour repérer ceux dont il faut se méfier (une minorité), en ayant confiance en soi mais en sachant aussi faire confiance aux autres.

Le troisième message est « **Dépêche-toi** ». Celui qui y est soumis n'a jamais le temps parce qu'il a toujours quelque chose à faire. Plus les pressions sont fortes et nombreuses, plus il pense que l'action menée est utile et justifiée. Stimulé par la précipitation, il est souvent motivé par les travaux de dernière minute. Face à cette situation, le contre message est « **Prends ton temps** ». Le remède est en effet d'utiliser le temps dont on dispose en travaillant avec un rythme optimum. La rapidité est utile mais elle n'est pas toujours nécessaire. Agir lentement peut être tout aussi efficace, en sachant répartir le travail dans la durée et en marchant au rythme requis sans stress.

Le quatrième message est « **Fais moi plaisir** ». Celui qui y est soumis n'ose jamais dire non. Il veut être aimé, entouré et accepte de répondre à toutes les sollicitations qui lui sont faites. Il se trouve alors contraint de réaliser des travaux qui ne sont d'aucun intérêt pour lui ni d'aucune priorité, au détriment de son propre travail. Face à cette situation, le contre message est « **Pense aussi à toi** ». Le remède est en effet de comprendre que dans la vie, il est impossible de plaire à tout le monde. Oser dire non

est tout aussi important que d'être aimé. Il faut savoir se protéger et dire avec tact des choses désagréables, si c'est nécessaire. Se préoccuper des autres, oui… mais aussi penser à soi !

Le cinquième message est « **Fais des efforts** ». Celui qui y est soumis a besoin d'essayer encore et toujours. Pour lui, la vie est dure et difficile, et son credo est que chacun doit se prendre en mains. Il faut lutter et travailler dur pour s'en sortir. Il se concentre alors davantage sur le travail et l'effort à fournir que sur les résultats à obtenir. Face à cette situation, le contre message est « **Réussis à ta mesure** ». Le remède est en effet d'identifier que dans la vie, l'essentiel n'est pas de s'acharner mais d'obtenir des résultats. Sachant qu'on réussit mieux ce qu'on aime, il faut savoir prendre du plaisir, privilégier les relations simples et directes avec autrui et se contenter de ce qui est à son niveau et dans ses possibilités, en équilibrant efforts et résultats.

Planifier avec rigueur et détermination

Une fois son injonction dominante repérée et contournée, la première action clé du manager est de planifier ses tâches et de les prioriser. Pour ce faire, il convient d'avoir une vue d'ensemble des tâches à accomplir (à la semaine, au mois et au semestre), d'allouer à chacune des tâches un temps raisonnable (ni trop ni trop peu). Et de réduire l'incertitude en visualisant les charges.

La clé du succès consiste à structurer toutes ses tâches par module d'une heure trente qui, par expérience, est le module d'or pour un entretien important (externe ou interne), une réunion à plusieurs ou une formation (déclinables dans ces cas en 2 à 4 modules, fonction du sujet et de la taille du groupe), ou une tâche de réflexion. Naturellement, il convient d'espacer chacun des modules de 5 à 15 minutes, pour organiser à la fois une pause et une rupture.

1. Mode d'emploi pour planifier

Difficultés pratiques et dérives possibles	Conseils proposés
En déplacement, savoir bien estimer les temps de transport et/ou d'attente.	Prévoir une marge pour les impondérables et garder une certaine souplesse.
Savoir bien évaluer les contraintes externes et internes.	Rendre le planning visible en informant l'équipe de son emploi du temps et se limiter à l'essentiel.
Vouloir trop en faire dans une journée.	
Attendre le dernier moment pour planifier ses réunions.	Bloquer à jour fixe les entretiens et réunions, électroniques et physiques.
Savoir respecter ses engagements pour rester crédible.	Négocier avec les clients (externes et internes) des délais raisonnables.

Planifier est une chose, prioriser en est une autre. Pour ce faire, il convient d'avoir d'abord une vue claire de ses missions et responsabilités, de définir ses priorités quotidiennes en fonction de ses objectifs, en différenciant clairement l'important de l'urgent. Et de s'y tenir, quels que soient les aléas rencontrés au cours de sa journée.

La clé du succès consiste à établir la liste des tâches à accomplir dans sa journée, à identifier clairement les tâches importantes (A), les tâches urgentes (B) et les autres (C), puis à les traiter impérativement dans l'ordre A, B, C, en reportant si nécessaire les tâches inachevées de type C sur le plan de travail du jour suivant. Sans oublier de commencer le plus tôt possible le matin (l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt, dit-on avec justesse), et de réaliser les tâches dans l'ordre défini sans se laisser distraire ou détourner par de nouvelles urgences. Il est prudent, enfin, de ne pas se fixer plus de trois objectifs par jour si on veut être sûr de les atteindre et de quitter son travail le soir venu avec la satisfaction du devoir accompli.

2. Mode d'emploi pour prioriser

Dérives possibles	Conseils proposés
Vouloir d'abord régler les petits problèmes pour s'échauffer avant de s'attaquer aux plus importants. Utiliser systématiquement la liste de choses à faire, véritable tonneau des Danaïdes. Se laisser submerger par toute sorte d'interruptions, en étant à la fois victime et complice. Se fixer trop d'objectifs et vouloir trop en faire. Le mieux est l'ennemi du bien. Qui trop embrasse mal étreint !	Consacrer dix minutes la veille au soir pour examiner sa journée et définir les priorités. Fixer une heure limite pour certains travaux qui auraient tendance à envahir l'emploi du temps. Pour analyser à plusieurs des tâches à hiérarchiser, compléter la méthode A, B, C par les deux dimensions suivantes : la gravité et l'impact sur d'autres activités.

Tenir compte de ses rythmes

Après avoir dûment planifié ses activités en fixant ses priorités, encore faut-il s'assurer que ce qui a été prévu est en ligne avec ses rythmes d'activité. Pour ce faire, il convient de tenir compte de son biorythme (certains sont plus actifs le matin, et d'autres le soir) et de varier les tâches au cours d'une même journée en sachant créer des pauses et des ruptures.

3. Mode d'emploi pour tenir compte de ses rythmes

Dérives possibles	Conseils proposés
Organiser des journées « marathon » où l'on enchaîne une tâche après l'autre : stress maximum et efficacité minimum garantis. Se laisser entraîner à trop prolonger les discussions informelles aux pauses café ou après déjeuner. Prendre des rendez-vous importants aux moments critiques de la journée : fin de matinée et milieu d'après-midi.	Ne pas gaspiller ses heures les plus efficaces, le matin, à dépouiller la presse ou le courrier interne ou externe. Ne pas hésiter à travailler chez soi le matin après le petit-déjeuner. Changer de mode de transport au cours d'une même semaine, en fonction des circonstances. Organiser la variété = multiplier les contacts externes et internes, et bouger !

La clé du succès consiste à identifier ses propres rythmes sur deux à trois semaines, son schéma d'activité et ses heures d'efficacité optimale. Puis de réserver les moments où l'on est le plus efficace aux tâches les plus importantes, difficiles et / ou aux réflexions créatrices. En général, l'efficacité est maximale une heure après le petit-déjeuner, puis il y a un déclin progressif (avec un moment difficile en fin de matinée) avec le creux de la vague en milieu d'après-midi (vers 16 heures) et, finalement, un regain d'énergie après le dîner avec un déclin à 22 heures.

4. Les grandes lois de la gestion du temps

Loi de Pareto ou des 80/20	L'essentiel prend peu de temps, l'accessoire beaucoup.	Concentrez-vous sur l'essentiel.
Loi de Carlson ou des séquences homogènes de travail	Tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il est continu.	Luttez contre les interruptions = isolez-vous !
Loi de Parkinson ou de l'auto-inflation du temps dépensé	Le temps investi dans un travail donné varie en fonction du temps disponible.	Raisonnez en fonction du temps nécessaire et fixez-vous des échéances.
Loi d'Illich ou de la contre-productivité au-delà d'un certain seuil	Au-delà d'une certaine heure, la productivité décroît, puis devient négative.	Soyez conscient de vos limites, et sachez vous arrêter au-delà d'un certain seuil.
Loi de Swoboda-Fliess-Teltscher ou des rythmes biologiques	Chaque homme est traversé de multiples rythmes biologiques qui conditionnent son efficacité.	Découvrez vos propres rythmes personnels et sachez en tirer parti.
Loi de Fraysse ou de la dimension subjective du temps	Le temps a deux dimensions, l'une objective et l'autre subjective, fonction de l'intérêt porté à l'activité.	Méfiez-vous de la propension à faire d'abord ce qui vous plaît, et soyez lucide sur vos choix.
Loi de l'Ecclésiaste ou de l'alternance	Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le soleil.	Trouvez l'activité qui convient à chaque moment, et variez les tâches.

Il faut savoir aussi organiser l'alternance dans ses activités : travail de réflexion, rencontres externes et réunions internes, en sachant s'arrêter pour souffler (au bout d'une heure trente), avant de reprendre une autre activité. Sans oublier de prévoir un ou deux temps forts par semaine. En particulier en allant à la rencontre de ses collaborateurs excentrés.

Gérer son temps et ses priorités de manière efficace, c'est aussi se souvenir des grandes lois de la gestion du temps telles qu'elles ont été édictées au fil des temps, et qu'on peut synthétiser selon le tableau de la page précédente.

2. Structurer sa pensée pour aller vite à l'essentiel

Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, mais permet également de gagner un temps précieux pour le manager qui gère une équipe dispersée et qui doit avoir le don d'ubiquité, pour être ou paraître présent partout… en même temps !

Réduire tout d'abord les tâches non nécessaires

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les managers ont souvent une fâcheuse propension à s'inventer du travail supplémentaire, ou tout du moins de se laisser envahir par des tâches qui pourraient être réalisées par d'autres avec profit pour tous. Comment s'y prendre pour alléger ses activités, et quels sont les gisements de productivité personnelle ?

Pour y voir clair, il convient d'abord de répertorier de manière exhaustive toutes vos tâches répétitives, par exemple le traitement des messages

quotidiens, la participation à des réunions d'information organisées par d'autres unités que la vôtre, la rédaction du flash hebdomadaire d'information destiné à votre équipe, le contrôle mensuel des notes de frais de vos collaborateurs ou la rédaction de notes d'information. Une fois cette analyse réalisée, et pour chaque tâche répertoriée, supprimez les tâches superflues, déléguez tout ce qui est possible de l'être et trouvez des voies innovantes pour alléger votre travail dans les autres cas.

Reprenons les exemples précédents : si on excepte le traitement des messages quotidiens, les autres tâches peuvent être avec profit :
– soit supprimées, comme la participation à des réunions d'information organisées par d'autres fonctions que la vôtre, le compte rendu que vous recevrez de toute façon suffira dans la majorité des cas ;
– soit déléguées, comme la rédaction du flash hebdomadaire d'information, que vous pouvez confier à votre assistante (s'il y en a une !) ou à l'un de vos collaborateurs volontaires qui préparera un avant-projet ;
– soit allégées, comme le contrôle mensuel des notes de frais de vos collaborateurs, auquel vous pouvez procéder par sondage sauf une ou deux fois par an où vous ferez ce travail de manière exhaustive. Et aussi la rédaction de notes qu'il faut faire au juste nécessaire des besoins de ses lecteurs : une page écran ou papier (c'est l'espace de la synthèse), car l'essentiel peut toujours s'exprimer en peu de mots.

Utiliser une démarche structurante

Trois outils majeurs peuvent et doivent être utilisés pour structurer sa pensée et aller vite à l'essentiel : les chiffres magiques, la matrice et la méthode d'analyse de base QQ OQ CCP.

Les chiffres magiques

En matière d'efficacité personnelle et dans la culture occidentale, il s'agit des chiffres **3** et **7**. Dans un premier temps, raisonner dans la démarche

ternaire doit devenir un réflexe qui permettra toujours de gagner du temps et d'être plus percutant. En particulier dans les situations suivantes :

- structuration d'un document, toujours en 3 parties, à l'instar des plans dialectique (thèse, antithèse, synthèse), historique (avant, pendant, après), thématique (économique, politique, social) ou « business » (besoins, solutions, bénéfices) ;
- mise en valeur d'un argumentaire, à partir des 3 bénéfices principaux pour l'utilisateur ou pour le client ;
- recommandations majeures pour la mise en œuvre d'un projet dans les délais impartis ;
- et aussi : les 3 facteurs clés de succès, les 3 temps forts d'une réunion, les 3 priorités de sa journée…

En complément de cette démarche ternaire, le chiffre 7 sera utilisé pour un programme, lequel requiert en effet un minimum d'actions. En gardant toujours à l'esprit que l'efficacité d'un programme ou d'un plan d'action est en général inversement proportionnelle au nombre d'actions prévues : plus on en met, moins on en fait ! Le chiffre 7 représente un bon compromis pour séduire (les politiques en raffolent) et rassurer.

La matrice

Pour sa part, la matrice est l'un des meilleurs outils d'analyse (dès qu'un problème a deux dimensions au moins, la manière la plus simple de l'aborder est de constituer une matrice), mais aussi un outil de synthèse (par sa concision et sa représentation) et, parfois, un bon outil de communication, en particulier pour des personnes de culture technique. Pour sa part, l'auteur affectionne tout particulièrement la **matrice 3 × 3**, par exemple pour analyser et visualiser les avantages et inconvénients de 3 solutions proposées pour un problème donné.

5. La matrice 3 × 3

Solution A	Avantages	Inconvénients
Solution B	Avantages	Inconvénients
Solution C	Avantages	Inconvénients

Mais aussi la matrice 2 × 7, par exemple pour une fiche objectifs de réunion interne, de visite externe ou de session de formation (voir des exemples de ce type de matrice dans la section suivante).

La méthode d'analyse QQ OQ CCP

C'est la première des méthodes d'analyse utilisée par les consultants, et l'une des plus efficaces pour « débroussailler » rapidement un problème souvent mal posé. La méthode QQ OQ CCP consiste à poser les questions suivantes de manière structurée :

- **Q**uoi : de quoi s'agit-il, et pourquoi ?
- **Q**ui : qui est concerné, et pourquoi ?
- **O**ù : où cela se passe, et pourquoi ?
- **Q**uand : quand cela est-il arrivé, et pourquoi ?
- **C**omment : comment cela s'est passé, et pourquoi ?
- **C**ombien : combien cela a coûté ou peut rapporter, et pourquoi ?

6. Le questionnement progressif

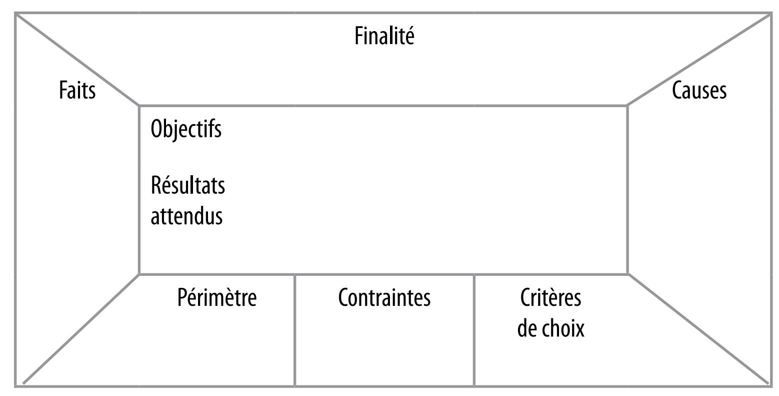
Question	Contenu	Raison
Quoi		
Qui		
Où		
Quand		
Comment		
Combien		

Ce questionnement progressif qui privilégie à chaque fois la raison (le pourquoi) permet d'être exhaustif pour bien comprendre avant d'agir. Et s'il faut synthétiser le résultat, il faut bien évidemment utiliser une matrice 3 × 7 (à l'instar de la matrice sur les lois de la gestion du temps), comme dans le tableau 6 précédent.

Automatiser ses procédures répétitives (formats)

Pour chacune des tâches répétitives qu'on ne peut déléguer, il est vivement recommandé de mettre au point le format approprié et de l'utiliser systématiquement. Le format (*template*, en anglais) doit obéir aux règles suivantes : tenir sur une page, être structuré et se limiter à l'essentiel. Voici à titre d'exemple un format de fiche objectif. D'autres exemples sont présentés dans la section suivante.

7. Un format de fiche objectif



8. Mode d'emploi pour structurer sa pensée et aller vite à l'essentiel

Difficultés pratiques et dérives possibles	Conseils proposés
Se sentir obligé de produire des rapports volumineux bourrés d'annexes. Vouloir varier la structure et la présentation de documents standard et répétitifs pour faire preuve de créativité. Informer beaucoup plus que nécessaire, en termes de contenu. Concevoir des procédures détaillées qui prévoient tous les cas de figures.	Scinder en plusieurs étapes les tâches fastidieuses ou de longue haleine. Ne pas chercher la perfection du premier coup : on peut s'améliorer par la suite. Utiliser largement la fonction copier / coller du logiciel de traitement de textes. Se mettre à la place du destinataire de ses rapports, et les réduire. Faire des procédures simples à utiliser.

3. Systématiser la préparation de ses activités

Pour gagner du temps dans le management d'une équipe dispersée, il est vital de préparer de manière formelle ses principales activités, comme les entretiens (internes ou externes), les réunions de son équipe et bien sûr, ses déplacements, car la préparation, c'est 70 % du succès.

Préparer ses entretiens de manière formelle

Dans ce domaine, les objectifs poursuivis sont d'atteindre le résultat fixé dans le temps prévu (une heure trente, le module d'or), de ne pas être pris au dépourvu en situation réelle et d'optimiser le temps total (trajet + visite + compte rendu). Les modalités à prendre en compte sont les suivantes :

Avant l'entretien

– Vérifier la disponibilité de l'interlocuteur 48 heures avant.
– Recueillir toutes les informations utiles : faits, chiffres, références.
– Rédiger la fiche de préparation que vous avez standardisée.
– Repérer le trajet et allouer une provision pour aléas de transport (route).
– Être sur place 10 minutes avant l'heure et se faire annoncer.

9. Un format de fiche de préparation d'entretien

Objectifs de la visite	
Résultat attendu	
Besoins identifiés	
Attentes présumées	
Arguments	
Objections possibles	
Solution alternative	

Pendant l'entretien

– Être disponible et à l'écoute, questionner et reformuler.
– Prendre toujours des notes : c'est utile et c'est aussi une marque d'intérêt pour les propos de l'interlocuteur.
– Dix minutes avant la fin, synthétiser ce qui a été convenu et proposer un plan d'action.
– Respecter l'horaire convenu quoiqu'il advienne.
– Prendre congé en remerciant.

Après l'entretien

– Utiliser le format de compte rendu de réunion que vous avez standardisé.
– Diffuser le compte rendu aux personnes concernées « dans la foulée ».

10. Mode d'emploi pour préparer ses entretiens

Difficultés pratiques	Conseils proposés
Avoir peur d'aller vite à l'essentiel sans prendre de précautions oratoires. Savoir bien évaluer en présence de 2 à 3 personnes leurs rôles et pouvoirs respectifs dans la situation. Utiliser les bons arguments au bon moment. Savoir s'en aller en respectant les temps impartis.	Préparer toujours ses visites par écrit sur un format approprié. Visualiser le déroulement de la visite pendant le trajet. Se préparer à prendre en compte les objections en les passant en revue. Respecter les règles en vigueur sur le site de votre interlocuteur (port du badge apparent, zones non fumeur).

Préparer ses réunions d'équipe de manière formelle

Dans ce domaine, les objectifs poursuivis sont d'atteindre le résultat fixé dans le temps prévu (une heure trente pour une visioconférence, une demi-journée à une journée pour une réunion physique de l'ensemble d'une équipe dispersée en France), de démontrer sa valeur ajoutée de manager (sur le fond et sur la forme) et d'optimiser le temps total (préparation + réunion + compte rendu). Les modalités à prendre en compte sont les suivantes :

Avant la réunion

– Rédiger la fiche de préparation que vous avez standardisée.
– La diffuser cinq jours avant la réunion à chaque participant et intervenant.
– Préparer son intervention : plan structuré et diapositives.

– Réserver la salle en spécifiant ses besoins (vidéoprojecteur, chevalets).
– Se munir d'un ordinateur portable, d'une clé USB et d'un jeu de marqueurs neufs gras (noir et rouge).
– Arriver au moins une demi-heure à l'avance pour pouvoir repérer les lieux et préparer la salle (préparation technico-pédagogique).

11. Un format de fiche de préparation de réunion

Objectifs de la réunion	
Résultat attendu	
Participants	
Lieu, horaire	
Thèmes	
Intervenants	
Supports à remettre	

Pendant la réunion

– Respecter et faire respecter les horaires de début et de fin.
– Faire éteindre les téléphones portables (comme dans les avions).
– Commencer toujours par rappeler les objectifs, le résultat attendu et le programme de la réunion.
– Prévoir une pause de 30 minutes entre chaque module d'une heure trente.
– Se limiter à un seul intervenant externe et lui imposer une durée restreinte avec un nombre spécifié de diapositives (à ne pas dépasser).
– 10 minutes avant la fin, synthétiser la production de la réunion et convenir du plan d'action.

Après la réunion

– Remettre en forme la production du groupe et le plan d'action.
– Faire le compte rendu immédiatement et l'envoyer aux personnes concernées avec un mot de remerciement.
– Capter de manière informelle la perception du groupe sur la réunion.

12. Mode d'emploi pour préparer ses réunions

Difficultés pratiques et dérives possibles	Conseils proposés
Démarrer la réunion alors qu'il manque encore des participants. Gérer le temps de parole de chacun en évitant les polémiques et dérives. Maintenir l'intérêt des participants en impliquant chacun. Conserver un rythme soutenu.	Se poser la question de l'utilité d'une réunion avant de la lancer. Faire respecter les horaires avec une main de fer dans un gant de fer, sans aucune concession ! Éviter les intervenants multiples au cours d'une même réunion.

Préparer ses déplacements de manière formelle

Dans ce domaine, les objectifs poursuivis sont d'atteindre le résultat attendu du déplacement dans le temps utile, d'optimiser l'ensemble du déplacement et d'anticiper les aléas éventuels, et leurs conséquences. Les modalités à prendre en compte sont les suivantes :

Avant le déplacement

– Confirmer vos réservations d'hôtel par e-mail.
– Faire la liste des gens à rencontrer avec leurs coordonnées (téléphone, e-mail, adresse).
– Enumérer par écrit les objectifs et résultats attendus de ce déplacement.
– Préparer un dossier pour chaque site visité.

– Fixer des rendez-vous précis, en optimisant les trajets et en prévoyant des marges suffisantes entre deux rendez-vous.
– Annoncer à l'avance à votre interlocuteur l'ordre du jour et les points à aborder.
– Ne pas se fixer trop d'objectifs pour un même voyage.

Pendant le déplacement

– Prévoir un répit à l'arrivée pour un voyage lointain à l'étranger, pour se changer et prendre un peu de repos.
– Faire le compte rendu chaque jour, et l'envoyer aux personnes rencontrées avec un mot de remerciement.

Après le déplacement

– Faire un bilan d'ensemble du déplacement par rapport aux objectifs fixés et aux résultats attendus.
– Noter sur votre agenda les actions convenues avec chaque personne rencontrée pour la date convenue d'un commun accord.

13. Mode d'emploi pour préparer ses déplacements

Difficultés pratiques et dérives possibles	Conseils proposés
Travailler au-dessus des nuages sur un dossier confidentiel à côté d'un voisin indiscret ou envahissant. Trouver un équilibre en termes de temps (la journée pour un déplacement court) et la fatigue d'une trop longue journée de voyage et de travail. Multiplier les voyages au cours d'une même période.	Avoir une liste préétablie des affaires à emporter en voyage. Voyager léger en avion avec un bagage cabine, pour gagner un temps précieux à l'enregistrement et à la douane. Éviter les vols de début de matinée et, si possible, ceux du vendredi, qui sont souvent cauchemardesques. Se munir de traveller's chèques pour un déplacement dans plusieurs pays.

En définitive, si vous appliquez les méthodes et outils recommandés, vous pouvez facilement gagner une heure par jour au profit de vos

grands objectifs, personnels et professionnels. Mais sachez aussi prendre en compte la dimension du plaisir dans votre vie professionnelle.

En créant tout d'abord un environnement stimulant : sachez stimuler vos collaborateurs en les félicitant spontanément et sincèrement, demandez les stimulations dont vous avez besoin, recevez les stimulations qui vous sont données pour ce qu'elles sont : authentiques, gratuites, gratifiantes et donnez-vous à vous-même des stimulations, félicitations et récompenses. On n'est jamais si bien servi que par soi-même !

Prenez enfin du temps pour « être » : efforcez-vous de trouver des moments de détente dans chaque journée, ménagez-vous des espaces de création, profitez des week-ends pour vous relaxer et paresser, occupez-vous de vous : soins physiques, sport, tenue, et changez vos habitudes alimentaires si c'est nécessaire pour une vie plus saine.

OUTIL PRATIQUE

8. L'aide-mémoire PASS TEMPS

■ **Pour savoir où passe son temps et gagner une heure par jour au profit de ses grands objectifs, personnels ou professionnels.**

Actions	Repères	Méthode
Prioriser **P**lanifier	L'important et l'urgent Module d'or = 1 heure 30	Méthode ABC* Allouer une heure trente à chaque tâche
Agencer	Trois objectifs / jour	Noter sur son agenda (papier ou électronique)
Souffler	Biorythmes	S'accorder des pauses de cinq minutes pour créer une rupture
Simplifier	Formats Trois points Méthode d'analyse	Génériques, spécifiques Systématique QQOQCCP
Tempérer	Provision pour gérer les imprévus et les interruptions	Conserver une heure libre bloquée sur votre agenda chaque jour
Évacuer **	Montre	Regarder sa montre 5 minutes avant la fin du temps imparti
Mesurer	Le temps passé par grande nature de tâche, en notant le nombre d'interruptions	Analyse des temps par ¼ d'heure (tableau à double entrée)
Préparer	C'est 70 % du succès Module d'or = 1 heure 30	Format de réunion Format de compte rendu Format d'évaluation
Se faire plaisir	Prendre du plaisir dans tout ce qu'on fait, et donner du plaisir autour de soi	Un sourire change la face du monde

* ABC = classer les activités quotidiennes en A = important, B = urgent, C = autre, et les traiter impérativement dans l'ordre AB et, s'il reste du temps, C

** Les personnes qui forcent votre porte sans s'être annoncées.

Les leçons de l'expérience

1 Gérer son temps et ses priorités de manière efficace

Identifier tout d'abord ses pilotes clandestins : sois parfait, sois fort, dépêche-toi, fais-moi plaisir, fais des efforts. Puis face à chacune des injonctions, mettre en œuvre les antidotes : sois réaliste, sois ouvert, prends ton temps, pense aussi à toi, réussis à ta mesure.

Planifier ensuite ses activités avec rigueur en privilégiant toujours l'important par rapport à l'urgent, avec la méthode ABC.

Tenir compte enfin de son biorythme afin d'utiliser ses périodes d'efficacité optimale pour les tâches importantes. Varier aussi ses activités pendant la journée et la semaine.

2 Structurer sa pensée pour aller vite à l'essentiel

Réduire tout d'abord les tâches qui ne sont pas nécessaires, en les supprimant, en les déléguant ou en les allégeant.

Utiliser ensuite une démarche structurante en utilisant 3 outils : les chiffres magiques (3 pour une synthèse, 7 pour un programme), la matrice comme outil d'analyse et de synthèse et la méthode QQ OQ CCP.

Automatiser enfin ses procédures répétitives par l'utilisation systématique de formats définis au départ, comme les fiches objectifs, les comptes rendus de réunion ou le rapport mensuel.

3 Systématiser la préparation formelle de ses activités

La préparation formelle des activités récurrentes d'un manager représente 70 % du succès.

Qu'il s'agisse des entretiens internes ou externes, des réunions de l'équipe ou des déplacements, il faut en utilisant des formats spécifiques :

– définir les objectifs et résultat attendu ;
– vérifier la disponibilité des interlocuteurs ;
– préparer ses dossiers et présentations ;
– allouer un temps suffisant et l'optimiser ;
– faire un compte rendu dès la fin de l'activité, et le diffuser.

Chapitre 8

Renforcer la relation, à deux ou au groupe

Si manager une équipe dispersée implique de maîtriser les outils de communication et la technologie d'une part, d'industrialiser ses processus personnels de travail d'autre part, rien ne peut fonctionner sans la présence physique du manager aux côtés de ses collaborateurs. Dans la relation physique à deux à l'occasion de ses déplacements comme dans la relation au groupe, qu'il faut réunir périodiquement pour renforcer la cohésion d'équipe.

Histoire vécue

Léa est chef de produit marketing dans la filiale d'un grand groupe alimentaire et prépare le lancement d'un nouveau produit dont elle a la responsabilité au niveau européen. Il s'agit d'un coffret comportant un ensemble de pâtes à tartiner pour l'apéritif, contenues dans un ensemble de 6 verres réutilisables.

C'est un lancement important pour l'entreprise qui va intervenir simultanément en Allemagne, au Benelux, en Espagne, en Grande-Bretagne et en Italie. Et c'est une première pour elle, car elle doit coordonner les lancements dans les pays concernés, en animant les correspondants marketing locaux chargés de ce produit.

Après une réunion de lancement réalisée en visioconférence, le plan d'action a été finalisé au niveau global, et chaque correspondant local a préparé sa déclinaison pour être à la fois en phase avec le positionnement marketing et les actions de promotion définies, la publicité étant prise en charge en central avec une agence européenne.

Au bout de deux mois, après deux autres réunions en visioconférence et de nombreux échanges de mails et entretiens téléphoniques en anglais « de cuisine », au grand dam des Anglo-Saxons, les avis divergent sur le positionnement marketing à privilégier. Deux écoles s'opposent : les tenants de la convivialité (l'apéritif, un moment de plaisir partagé) et les tenants de la praticité (l'apéritif, pour commencer utilement un repas entre amis). À tel point qu'il faut remonter au comité de direction pour demander un arbitrage et débloquer la situation, car le temps passe vite.

Léa fait aujourd'hui le point devant le comité de direction, et se voit reprocher amèrement d'avoir laissé pourrir le problème sans avoir fait la tournée des popotes, en allant sur place dans chaque pays pour travailler avec le corres-

pondant local et impliquer le management concerné. Et la charge de travail (réelle) invoquée n'est pas une excuse acceptable. On en sera quitte pour différer le lancement de quelques semaines.

Quels enseignements peut-on tirer de cette histoire ?

Léa a estimé que le plan global ayant été approuvé, la déclinaison locale devait suivre sans problèmes. C'était sous-estimer notablement le fait qu'il est difficile de convaincre à distance, quelle que soit la technologie utilisée, et que rien ne remplacera jamais le contact physique pour faire adhérer. Mieux vaut perdre du temps au début en allant sur place pour en gagner ensuite, et tenir les délais.

Quelles questions faut-il se poser ?

- **Comment faire pour améliorer la relation à deux sur le terrain ?**
- **Comment fédérer le groupe avec succès ?**
- **Comment faire pour recréer de la convivialité et prendre du plaisir ?**

1. Rencontrer moins pour rencontrer mieux

Manager une équipe dispersée présente de nombreux mérites et, en particulier, celui d'inciter fortement le manager qui se rend sur place (peu souvent hélas !) à mieux préparer ses entretiens à deux, pour mieux les conduire. Du plan de développement personnel conçu en commun avec le collaborateur jusqu'à l'évaluation de ses performances annuelles, en passant par les accompagnements sur le terrain et les signes de reconnaissance, le manager doit savoir utiliser pleinement toutes ces circonstances pour apporter une réelle valeur ajoutée à chacun des membres de son équipe, lors de ses déplacements localement.

Accompagner la montée en compétence

Dans un premier temps, il doit définir avec chaque collaborateur son **plan de développement individuel**, car il conditionne le succès individuel comme la réussite d'ensemble de l'équipe. C'est d'ailleurs l'une des attentes les plus fortes de chacun, encore plus dans les situations de crise économique.

– **Faites établir par chacun de vos collaborateurs un diagnostic personnel** qui doit répondre aux questions suivantes : Quelles sont mes priorités en termes de développement personnel et pourquoi ? Quels sont les liens entre ces priorités et les objectifs de mon poste ? Quels sont les savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il me faut développer ? Comment dois-je m'y prendre, et quelles sont les meilleures activités et ressources disponibles pour y parvenir ? Quels sont les délais que je me fixe pour atteindre ces priorités ?

– **Aidez-le à affiner son plan** de telle manière qu'il distingue bien l'important de l'accessoire, l'efficacité immédiate comme les bénéfices

potentiels. Insistez sur la nécessité d'obtenir rapidement des premiers succès tangibles. Définissez les activités les plus adaptées à la réalisation de ce plan et bâtissez le cursus de formation le plus approprié, en utilisant toutes les ressources de votre entreprise ou de votre organisation.

– **Faites un point biannuel** avec lui, le premier pour revoir et ajuster le plan de développement individuel de l'année précédente (par exemple, début janvier) et le second pour mesurer les réalisations, en faire le bilan et définir les axes de progrès ainsi que les ajustements requis (par exemple, début septembre).

1. Un plan de développement personnel

Nom/Prénom		Plan de développement personnel			Date
Objectifs prévus	Liens avec les missions du poste	Compétences à développer S, SF, SE (*)	Activités favorisantes	Ressources prévues	Délai
Objectif 1 :					
Objectif 2 :					
Objectif 3 :					

(*) **S** = **S**avoirs (compétences du métier), **SF** = **S**avoir-**F**aire, (méthodes générales et spécifiques au métier), **SE** = **S**avoir-**Ê**tre (comportement)

Une fois le plan défini, **accompagnez** la plupart de vos collaborateurs au moins une fois par an, grâce à un coaching adapté à leur expérience et à leurs attentes, pour transformer réellement la formation en action. Mettez bien entendu en priorité le coaching des moins expérimentés, car vous ne pourrez pas le faire pour tout le monde. La méthode suivante peut être utilisée avec profit. Elle a le mérite de la simplicité et ne nécessite qu'une bonne écoute et du bon sens, ainsi qu'un certain doigté malgré tout.

– **Faites préparer son intervention au collaborateur que vous accompagnez** (par exemple, lors d'une visite à un client qui conteste la facturation d'une prestation de service médiocre), à l'aide d'un format structuré de préparation de visite que vous aurez prédéfini au préalable.
– **Assistez à l'entretien en écoute active mais sans intervenir, sauf si vous y êtes contraint par le client.** Observez le déroulement des échanges, les comportements des interlocuteurs et prenez des notes pour la restitution.
– **À la fin de la visite, faites le point en tête-à-tête** dans un endroit calme. Demandez alors au collaborateur d'identifier les temps forts de la visite (ce qui a bien marché et pourquoi), et le ou les points à améliorer (ce qui n'a pas marché et pourquoi). Vous devez guider l'entretien, mais en vous limitant à un effet miroir, sans jugement.
– **Faites définir enfin un ou des axes d'amélioration avec des points de contrôle,** et fournissez pour terminer des conseils personnalisés. Pour être efficace, un coaching individuel doit être renouvelé idéalement au moins une fois, ce qui est évidemment coûteux en temps. Ce qui implique donc, pour le manager, la nécessité d'être sélectif et performant.

Prodiguer des signes de reconnaissance en local

Dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle, chacun d'entre nous recherche en permanence des signes de reconnaissance, car ils sont nécessaires pour « être bien dans sa peau » et agir. Ces signes doivent être positifs mais à la limite, mieux vaut des signes négatifs que pas de signes de reconnaissance du tout. Ils sont de deux types :

– **Les signes de reconnaissance directs :** ce sont les encouragements et les félicitations principalement. En ce qui concerne les encouragements, ils sont particulièrement appréciés dans les tâches de longue haleine, ou quand le résultat d'une action donnée n'est pas encore obtenu mais que le succès est en vue. Ou encore pour remonter un moral défaillant et

stimuler en cas de difficulté passagère. En ce qui concerne les félicitations, elles sont toujours appréciées, pour autant qu'elles soient sincères, immédiates, sélectives et appuyées sur des faits concrets.

– **Les signes de reconnaissance indirects :** ils sont d'une autre nature, et relèvent plus de l'attitude du manager au quotidien vis-à-vis des collaborateurs de son équipe : savoir faire preuve d'écoute active, solliciter les avis, idées et contributions, encourager les initiatives, déléguer des missions valorisantes, faire s'exprimer et les mettre en valeur vis-à-vis de l'équipe, vis-à-vis d'autres collègues d'unités différentes, mais aussi vis-à-vis du propre responsable du manager.

Idéalement, le déplacement du manager sur un site donné doit lui permettre de **prodiguer au moins un signe de reconnaissance**. Si par exemple votre collaborateur vient de réaliser une action marquante, de quelle que nature que ce soit, interne ou externe, marquez le coup et félicitez-le chaleureusement dès votre arrivée dans son bureau. Puis, matérialisez votre satisfaction en lui remettant une lettre de félicitations personnalisée que vous aurez préparée au préalable. Pensez aussi à mettre en valeur cette réalisation dans votre rapport mensuel, en mettant votre collaborateur en copie. Et lors de la prochaine réunion de votre équipe, mettez en scène votre reconnaissance en lui demandant de présenter sa réalisation, et en le faisant applaudir par ses collègues.

S'il existe sur place d'autres services de votre entreprise, une autre possibilité tout aussi gratifiante consiste à organiser une réunion, et si possible un déjeuner festif (c'est toujours plus sympathique) avec le directeur local du site et votre collaborateur. Vous aurez soin à cette occasion de mettre en valeur son expérience et son savoir-faire, ce qui le fera mieux connaître et apprécier localement, contribuant de ce fait à une meilleure insertion et à une plus grande motivation.

Si votre collaborateur a une activité de type commercial, saisissez l'occasion d'un de vos déplacements pour rencontrer une ou deux équipes de

direction de clients locaux significatifs, où l'occasion vous sera donnée d'apprécier, en situation, l'aisance et le savoir-faire de votre collaborateur. Vous en profiterez naturellement pour le valoriser vis-à-vis de ses clients et pour mieux apprécier aussi le contexte local.

Réussir l'entretien annuel d'évaluation des performances

Le programme annuel de fixation des objectifs individuels et d'évaluation des performances est le processus clé en matière de motivation pour un collaborateur à distance, qui ne verra pas souvent son manager. C'est la raison pour laquelle ce processus doit être cadré et normé, et que chacun comprenne de part et d'autre que c'est un temps fort. Un bon manager sera évalué par son patron comme par ses collaborateurs à l'aune de son savoir-faire dans ce domaine, qui se résume en trois mots clés : respect (de l'autre et de soi-même), rigueur (réalisation des engagements pris dans les délais convenus), équité (l'élément clé, du point de vue du collaborateur).

Ce programme a pour objet d'évaluer annuellement la contribution individuelle aux résultats de l'entreprise. Cette contribution s'appuie à la fois sur les résultats individuels au regard d'objectifs préalablement fixés et sur la part prise par le collaborateur aux résultats de son unité, compte tenu de son niveau de poste. Ces objectifs sont déterminés de manière concertée (contenu, priorités et moyens nécessaires). En fin de période, le manager procède à l'entretien d'évaluation en l'ayant soigneusement préparé : il fait le bilan des réalisations et communique au collaborateur son évaluation au titre de sa contribution individuelle et collective.

2. De l'art de motiver sur les objectifs
Mémento à l'usage du manager

Thème	Contenu
Clarté	Fixer des objectifs clairs et précis, en cohérence avec les objectifs reçus par le manager.
Mesure	Retenir des objectifs mesurables, quantifiés et datés pour éviter les remises en cause.
Équité	Préciser les règles retenues pour fixer les objectifs individuels
Suivi	Assurer un suivi mensuel de l'avancement des résultats par rapport aux objectifs fixés.
Communication	Communiquer sur la progression collective lors de la réunion mensuelle de l'équipe.
Évaluation	Procéder à l'évaluation annuelle lors de l'entretien individuel d'évaluation des performances.
Retour	Fournir les résultats d'ensemble lors de la réunion mensuelle de début d'année.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Dans certains cas, le programme est vécu « comme un pensum » par le manager, qui n'y consacre pas l'attention souhaitable et le temps suffisant pour le crédibiliser aux yeux de ses collaborateurs, d'où le risque de conflits plus ou moins marqués avec certains d'entre eux, l'éloignement étant un élément aggravant.

Dans d'autres ces, les objectifs fixés sont imprécis, et l'évaluation repose plus sur des convictions du manager, voire sur des « on-dit » que sur des faits avérés, des chiffres et des références, d'où le risque de se voir contester par certains collaborateurs. Certains n'hésiteront pas d'ailleurs à escalader en demandant à rencontrer le supérieur du manager, ce qui n'est jamais très bon pour le manager contesté.

Comment conduire un entretien d'évaluation satisfaisant ?

Le processus se déroule en trois temps : un temps significatif de préparation (c'est la encore et toujours 70 % du succès), un temps de déroulement de l'entretien et un temps de suivi.

La préparation doit se faire idéalement de manière groupée pour tous les collaborateurs, entre Noël et le jour de l'an ou la première semaine de l'année. Le manager pourra ainsi disposer d'une vue d'ensemble des résultats (ce qui est préférable du point de vue de l'équité) et être prêt à planifier ses visites sur site courant Janvier. Pour chacun des collaborateurs, le manager doit consolider toutes les informations factuelles dont il dispose (et qu'il aura pris soin de noter sur son journal à chaque occasion) au regard des différents domaines d'objectifs, quantitatifs et qualitatifs. Et procéder alors à son évaluation, en son âme et conscience.

Le déroulement doit avoir lieu sur le site local, et si possible dans une salle de réunion isolée ou un bureau de passage, de préférence à celui du collaborateur, pour ne pas être dérangé. Prévoyez une heure trente et trois séquences :
– **Un temps d'accueil** (10 minutes environ), qui sera mis à profit par le manager pour mettre à l'aise son collaborateur et rappeler l'importance de l'entretien pour les deux parties.
– **Un temps d'échange** et d'appréciation (60 minutes environ) sur la base du document de préparation du collaborateur et du document formel d'évaluation. Le manager doit être en écoute active, privilégier les faits, les chiffres et les références mais accepter le débat et la contradiction. Comme dans toute négociation, le manager aura prévu des zones d'ajustement possible avec son collaborateur en séance, et des points non négociables qui devront être spécifiés comme tels sans aucune ambiguïté.
– **Un temps de conclusion** (20 minutes environ), pour définir en commun des axes de progrès et les moyens de les réaliser, identifier les objectifs spécifiques à prévoir et les nouvelles mises en situation pour progresser.

2. Fédérer le groupe avec succès

Si la relation à deux est primordiale dans la relation manager / managé à distance, seule la réunion périodique du groupe va pouvoir donner du sens à chacun afin d'éclairer son action au quotidien. Et permettre au manager de fédérer son équipe avec succès en utilisant trois moyens privilégiés : l'élaboration d'un projet commun, le partage des bonnes pratiques et des savoir-faire, des réunions périodiques pour favoriser les échanges et renforcer le sentiment d'appartenance à son équipe naturelle de travail.

L'élaboration du projet commun

Qui dit projet dit projection, et qui dit projection dit vision. La vision est le futur rêvé, l'image idéale qu'on veut avoir de la raison d'être de son organisation et de son métier. Elle peut être constatée, résulter d'une réflexion individuelle du manager ou d'une réflexion collective de son équipe, ce qui est éminemment souhaitable. En tout état de cause, elle exprime une volonté de s'orienter vers un certain futur : elle est désirée et doit résulter d'un choix clair, même si elle repose sur une intuition. On peut vouloir rester ce que l'on est ou changer, mais on ne doit pas subir les évènements, car il est impossible de dynamiser son équipe autour d'un *statu quo*, en particulier quand ses membres sont éparpillés dans des lieux éloignés. C'est un véritable non-sens.

Destinée notamment à assurer dans la durée la cohésion d'une unité et de ses décisions, la vision doit être mobilisatrice, pédagogique et proposer une orientation qui, sans paraître trop contraignante, est suffisamment bien acceptée pour assurer la cohérence des actions. C'est cette vision qui va déboucher sur un projet commun, et c'est ce projet qui va

mobiliser les énergies individuelles et contribuer ainsi à mieux souder l'équipe. Prenons un exemple pour illustrer ce propos.

3. La certification : le pari de l'excellence

Cette unité d'ingénierie, filiale d'un grand groupe industriel, est spécialisée dans la conception et la réalisation de projets d'intégration de système d'information. Il s'agit de fournir aux sociétés ou aux divisions de ce groupe qui en font la demande une solution clé en main, qui intègre à la fois des matériels, des logiciels, des développements spécifiques et des services de formation et de mise en œuvre.

Après 5 ans d'expériences probantes, il est décidé d'élargir le périmètre d'activité de cette unité à l'extérieur du groupe industriel, et de la constituer en **SSII** (**S**ociété de **S**ervices et d'**I**ngénierie **I**nformatique), l'objectif étant de réaliser le quart du chiffre d'affaires annuel à l'extérieur du groupe dans les 5 ans à venir. C'est à la fois un pari (raisonné) et une fantastique opportunité pour définir, dans le consensus, un projet commun : la certification ISO 9002 de l'unité.

Les avantages d'un tel projet sont significatifs, à la fois en termes de mobilisation des équipes (chacun va être associé à la mise en place des actions requises pour la certification), en termes de qualité accrue de réalisation des projets (avec un meilleur respect des délais et des coûts) et aussi, parce qu'elle représente un atout différenciant pour les grands donneurs d'ordre externes ; et donc de ce fait plus d'opportunités de nouvelles affaires.

Quelles sont les conditions du succès ?

La cohésion ne pourra véritablement se créer que si le projet commun de l'équipe rencontre les projets individuels de chacun de ses membres. Quelles sont les conditions du succès en la matière ?

Formulez clairement un projet ambitieux, réaliste et pérenne, par une **phrase concise** commençant par un verbe à l'infinitif (synonyme d'action), et pour reprendre l'exemple précédent, « *Obtenir la certification ISO 9002 pour notre unité dans les 18 mois pour disposer d'un avantage concurrentiel* ».

Faites participer tous les membres de l'équipe à la conception du projet Chacun doit contribuer à la définition des grands axes en participant à des groupes de travail pour débattre des différentes propositions à restituer en session plénière. Puis en formulant le projet commun et en

identifiant des premières actions clés. Aussi respectez les idées émises, soyez attentif et indulgent.

Assurez une place à chacun par l'affectation d'actions concrètes. Vos collaborateurs doivent se sentir pleinement contributeurs du projet pour pouvoir y adhérer pleinement. Ils doivent aussi voir leurs efforts reconnus par leurs pairs et, le cas échéant, mis en relief par vous-même.

Tenez compte des projets individuels. Chacun de vos collaborateurs doit pouvoir trouver au sein du projet collectif des opportunités de développement personnel (autonomie, prise de risque, responsabilités) et des possibilités de se réaliser (démontrer ses compétences et savoir-faire).

Soyez confiant. La réussite étant l'affaire de tous, vous devez croire à l'engagement et à l'implication de chacun de vos collaborateurs, tout comme dans votre détermination personnelle. Sans oublier de mettre en place les revues périodiques d'avancement lors des réunions périodiques de votre unité, pour montrer la progression réalisée et contribuer à donner du sens.

Identifier les valeurs à privilégier dans le groupe afin d'accomplir au mieux le projet commun. À condition, bien sûr, que vous restiez cohérent avec les valeurs de l'entreprise, si toutefois elles sont clairement identifiées, appropriées et respectées. Ces valeurs clairement affichées seront l'hygiène de vie du groupe.

Le partage des bonnes pratiques et des savoir-faire

Ce partage doit idéalement se faire de deux manières complémentaires, par la participation à des communautés de pratiques et par la systématisation du retour d'expérience de manière formelle.

Une communauté de pratiques est un regroupement de compétences cruciales pour l'entité (en général, au-delà d'un simple service) fédéré

par un petit noyau de 3 à 4 experts autour d'un leader motivé et volontaire. Son objectif est de favoriser la montée en compétence des collaborateurs concernés par cette pratique. Pour ce faire, l'équipe d'animation de la communauté gère la base de données du réseau de compétences, développe des outils, méthodes et formations autour de cette pratique. Il assure par ailleurs une veille technologique et développe les échanges au sein de la communauté *via* un forum et une lettre d'information périodique, des ateliers et des conférences. À titre d'exemple, citons les communautés de pratiques métier (comme les techniques du gaz naturel liquide dans le secteur de l'énergie) et les communautés transverses à tous les métiers (comme la conduite de projets).

Il aura fallu attendre la deuxième révolution Internet dite du Web 2, avec l'explosion des réseaux sociaux, pour que les entreprises prennent vraiment conscience de l'atout fantastique que représentent les communautés de pratiques pour développer le professionnalisme de leurs collaborateurs. C'était pourtant déjà chose faite depuis longtemps pour les chercheurs, puisque ces communautés de pratiques sont à l'origine d'Internet !

Pour organiser une communauté de pratiques, il faut d'abord pouvoir disposer d'une plate-forme électronique d'échange d'informations qui permet à ses membres de communiquer entre eux. Puis, il faut identifier un leader avec un petit noyau d'experts, dit du « premier cercle ». Et enfin définir les services qui seront proposés aux membres de la communauté.

Regrouper des collaborateurs désireux d'agir en commun pour créer de la valeur dans un domaine concerné permettra à votre équipe de partager des expériences et d'acquérir de nouveaux savoir-faire. De plus, en dehors des services que cette communauté va pouvoir rendre à ses membres, elle va aussi contribuer à développer le sentiment d'appartenance à un même métier ou à une même discipline et, en définitive, à l'entreprise elle-même.

4. Schéma d'une communauté de pratiques

Base de données de compétences

Veille technologique

Expert 1

Expert 2

Leader de la communauté

Expert 4

Expert 3

Séminaires
Conférences
Formations

Forum
Newsletters
SVP

Plate-forme collaborative

Les retours d'expérience. En complément de la participation à des communautés de pratiques, il est nécessaire de capitaliser sur l'expérience vécue des réalisations et des projets, les succès comme les échecs. Comment faut-il s'y prendre ?

Exigez à la fin de chaque réalisation une fiche de retour d'expérience synthétique mais communicante, en demandant de privilégier les difficultés rencontrées, leurs causes et les solutions qui ont été mises en œuvre pour y remédier (voir, page 204, un exemple de fiche de retour d'expérience).

Systématisez la présentation orale en réunion de service, en indiquant aux intervenants de documenter au moins une bonne pratique, sous forme d'une page synthétique qui sera jointe à la fiche de retour d'expérience remise en séance à l'ensemble des membres du service.

Organisez un vrai débat autour du retour d'expérience, pour que chacun s'approprie les bonnes pratiques mais identifie aussi clairement les raisons des échecs. Évitez l'autosatisfaction (les succès sont moins

pédagogiques que les échecs) ou l'autodénigrement (beaucoup plus rare, curieusement).

Et pour terminer, constituez un référentiel des retours sur expérience (les fiches) et des bonnes pratiques issues des communautés, en faisant en sorte que ce référentiel soit disponible et mis à jour.

Les réunions périodiques

Ce sont elles qui vont rythmer la vie de votre équipe dispersée et renforcer à fois la cohésion et le sentiment d'appartenance à une même unité. Elles sont donc fondamentales, quel que soit le niveau de dispersion et y renoncer pour des raisons de budget constitue une faute de management.

Quand faut-il réunir son équipe ?

Tout dépend de son degré de dispersion. Si les collaborateurs sont en France, la réunion doit avoir lieu tous les deux mois à jour fixe convenu (planification au semestre), et doit durer une journée avec arrivée la veille au soir. Tenue à tour de rôle dans chaque site excentré, elle permet d'impliquer le collaborateur local dans sa préparation en liaison avec son manager.

Si les collaborateurs sont en Europe, la réunion doit avoir lieu tous les trimestres à jour fixe convenu (planification à l'année), et doit durer aussi une journée avec arrivée la veille au soir. Cette réunion doit se tenir au siège pour permettre aux collaborateurs d'optimiser leurs déplacements en rencontrant d'autres personnes des fonctions centrales de l'entreprise.

Si les collaborateurs sont répartis sur différents continents, alors la réunion doit avoir lieu deux fois par an à jour fixe convenu (planification à

l'année), et doit durer deux journées avec arrivée la veille au soir du premier jour. Cette réunion doit également se tenir dans un lieu proche du siège.

Ces rencontres sont de trois types : la réunion de contractualisation (qui a lieu en principe une fois), la réunion de lancement (qui doit avoir lieu en début d'année en janvier) et les réunions périodiques qui doit être planifiée à échéance fixe.

Quels sont les ingrédients du succès ?

Avant le séminaire, préparer minutieusement la réunion. Par exemple, pour un séminaire de lancement, vous devez documenter l'activité de l'année écoulée : rappel des objectifs fixés, résultats obtenus, actions marquantes et mouvements de personnel (promotions, arrivées, départs). Documenter ensuite formellement l'activité de l'année à venir, sur le plan des objectifs – quantitatifs et qualitatifs –, des thèmes de réflexion prioritaires et des modifications de l'organisation.

Pendant le séminaire, varier les différentes séquences, en alternant des présentations formelles (assurées par vous-même et certains de vos collaborateurs, en particulier pour des retours d'expérience) et des petits groupes de travail transverses sur les thèmes de réflexion prioritaires, par exemple : améliorer la satisfaction des clients, mieux communiquer en externe, faire savoir le savoir-faire de l'équipe en interne dans l'entreprise.

Après le séminaire, remettre un document de synthèse sur les résultats de l'année écoulée et les objectifs de l'année en cours (de préférence à la copie de vos diapositives), mettre en forme les recommandations des groupes de travail, synthétiser les actions convenues sous forme de plan d'action et diffuser le document, sans oublier d'informer votre patron et de faire remonter les informations nécessitant une action de sa part.

3. Recréer de la convivialité et prendre du plaisir

L'humeur d'une équipe dispersée est fonction directe de l'humeur du manager, qui se décèle très rapidement dans les contacts téléphoniques fréquents. S'il est frustré et agressif, il risque de générer en retour au mieux de la mauvaise foi et au pire, de l'agressivité. S'il est en pleine forme et s'il plaisante, le climat de la relation sera plus plaisant et le collaborateur en sortira ragaillardi. Aussi est-il nécessaire pour le manager d'une équipe dispersée de s'efforcer d'être toujours d'humeur égale, de personnaliser la relation avec chacun de ses collaborateurs en toute occasion et de ne jamais oublier de faire la fête.

Personnalisez votre relation

Pour faire plaisir aux autres, parlez-leur d'eux-mêmes. Inspirez-vous de cet adage de bon sens et n'hésitez pas à personnaliser davantage vos relations avec chaque membre de votre équipe :

– Identifiez le contexte personnel de chacun de vos collaborateurs, en captant au fil du temps et des discussions libres les informations utiles comme le type de famille, l'âge, le sexe et les prénoms des enfants, les projets personnels, les sports et hobbies. Tenez en compte pour mieux comprendre son fonctionnement au quotidien et sachez y faire allusion de temps en temps, avec tact et discernement.

– Marquez le coup aux dates clés personnelles, en souhaitant les fêtes et les anniversaires de naissance, repris par exemple à partir du fichier des Ressources Humaines du personnel. Et célébrez les dates d'entrée dans la société ou dans l'organisation, avec une emphase particulière pour le

jalon des 3 ans, des 7 ans et des 10 ans. C'est une manière de reconnaître la fidélité à l'entreprise et de remercier les collaborateurs pour la confiance témoignée. Ceci est d'autant plus important aujourd'hui que les nouvelles générations au travail changent d'employeur beaucoup plus souvent qu'avant.

Lors de l'acquisition de votre nouvel agenda, reportez les fêtes et anniversaires (de naissance et d'entrée dans la société) de chacun de vos collaborateurs, en les surlignant comme dans le tableau suivant :

5. Aide-mémoire : la palette des dates clés

Couleur	Événement	Code
Jaune	Fête	Surligner le saint du jour
Orange	Date de naissance	Mentionner AHM, pour Anniversaire Henri Martin
Vert	Date d'entrée dans l'entreprise	Mentionner EHM, pour Entrée Henri Martin

Sachez enfin remarquer les changements de tenue vestimentaire quand vous vous rendez sur place, par exemple une nouvelle cravate ou un sac particulièrement seyant, ou encore une nouvelle coupe de cheveux. Observez aussi l'allure générale et le rayonnement de vos collaborateurs. Mais attention, lorsque vous saisissez une occasion de personnaliser votre relation avec l'un d'entre eux, restez mesuré dans votre ton et sincère et juste dans vos compliments.

Célébrez les succès

Que vaut une réussite si elle n'est pas reconnue ? Vos collaborateurs remportent des succès ? Prodiguez des signes forts de votre satisfaction ! En effet, l'une des principales sources de motivation est la présence de défis dans le travail et la capacité qu'à chacun à les relever. Aussi,

jalonnez le parcours de votre service, en marche vers la réalisation du projet fédérateur, par de petites victoires que vous devez célébrer et valoriser.

Mais définir un succès reste délicat. La réussite de vos collaborateurs dépendra souvent du contexte et pourra être de nature très différente : la conclusion d'un nouveau contrat chez un client pour un commercial, la certification dans un domaine de compétence technique pour un consultant ou bien la diffusion d'une nouvelle plaquette produit pour un responsable marketing. Faites preuve de discernement et d'à propos ! Et ne sous-estimez pas la mise en scène de ces célébrations : la forme est importante tout autant pour le collaborateur concerné que pour l'ensemble de votre service. Choisissez de marquer le coup :

En temps réel, si votre collaborateur est sur place, **accueillez-le très chaleureusement**. Rendez-vous disponible pour le féliciter dès son arrivée. Puis, faites le tour des personnes présentes en présentant le succès obtenu. Et faites parvenir immédiatement un message à toute l'équipe pour associer vos collaborateurs éloignés.

En temps légèrement différé, **passez un moment en tête-à-tête** avec votre collaborateur en face à face ou, à défaut, en visioconférence. Faites-vous préciser les modalités d'obtention de cette victoire, les difficultés rencontrées pour y parvenir et les moyens utilisés pour réussir. Renouvelez vos félicitations et encouragez-le à obtenir d'autres victoires.

En temps planifié, par exemple lors d'une prochaine réunion de service, **donnez-lui un temps de parole** pour qu'il présente son succès à l'ensemble de l'équipe. Capitalisez sur les leçons de l'expérience et incitez les autres collaborateurs concernés par ce domaine à suivre cet exemple.

Faites la fête !

Savoir donner du plaisir et se faire plaisir, telle est la marque du manager fédérateur. Certes, tous les contextes ne s'y prêtent pas ! Mais gardez toujours à l'esprit que l'efficacité d'ensemble est conditionnée par une bonne ambiance. Saisissez les occasions qui se présentent ou engagez-vous de manière rituelle pour rythmer l'effort dans la durée. Agissez selon les circonstances :

– soit **immédiatement**, lorsqu'un de vos collaborateurs présent vient de réussir une action marquante, en célébrant son succès avec éclat et s'il est sur place, en débouchant une bouteille de champagne, toujours prête à cet effet dans votre armoire ;
– soit lors des réunions de lancement, en début d'année à l'**annonce des résultats obtenus**. Si, à cette occasion, votre service est intégré dans une unité plus large, profitez du buffet traditionnel avant de poursuivre la soirée avec votre équipe autour d'un verre dans un bar ou dans une boîte, selon la culture de votre entreprise.

Et quoi qu'il arrive, **organisez un « dégagement festif »** avec l'ensemble de votre équipe au moins une fois par an, à l'occasion d'une de vos réunions planifiées. Assurez-vous que cela est opportun par sondage, puis en réunion de service, et convenez ensemble des modalités. Soyez attentif au fait que cette sortie (nocturne) empiète sur la vie personnelle et acceptez de ce fait (même à contre cœur), que certains se récusent !

OUTIL PRATIQUE

9. La fiche de retour d'expérience

Responsable	Désignation de la réalisation	Date
Rappel du contexte	Objectifs : Dates (démarrage et fin) : Points clés :	
Évaluation	Points forts : Points faibles : Aspects humains :	
Difficultés rencontrées	Causes : Remèdes :	
Conclusions	Leçons à tirer pour des réalisations similaires : Axes de progrès :	

Les leçons de l'expérience

1 Rencontrer moins pour rencontrer mieux

À chacune de ses visites sur un site excentré, le manager doit apporter une réelle plus-value à ses collaborateurs, sous trois formes :
– les faire monter en compétence en définissant leur plan de développement personnel, et en les accompagnant en situation (coaching) ;
– leur prodiguer des signes de reconnaissance directs (encouragements et félicitations) et indirects (écoute, implication, délégation) ;
– réussir l'entretien annuel d'évaluation des performances.

2 Fédérer le groupe avec succès

Maintenir des réunions physiques régulières de l'ensemble des membres d'une équipe dispersée est capital pour donner du sens. Trois moyens peuvent être utilisés avec profit :
– l'élaboration d'un projet commun qui implique chaque membre de l'équipe, porteur d'au moins une action ;
– le partage des bonnes pratiques et des savoir-faire, communautés de pratique et mise en commun de retours d'expérience formalisés ;
– les réunions périodiques, qui vont rythmer la vie de l'unité et resserrer les liens entre tous.

3 Recréer de la convivialité et prendre du plaisir

L'humeur d'une équipe dispersée est fonction directe de l'humeur du manager.

Pour contribuer à motiver malgré la distance, le manager doit avoir à cœur :
– de personnaliser la relation avec chacun, en marquant le coup aux dates clés ;
– de célébrer les succès individuels dès qu'ils interviennent, pour les mettre en valeur ;
– de faire la fête, au moins une fois par an pour célébrer dignement tous les succès.

Conclusion

Aujourd'hui, manager une équipe à distance est devenu à la fois beaucoup plus facile qu'il y a quelques années mais toujours perturbant, pour les collaborateurs comme pour le manager, en raison de la rareté des rencontres physiques, particulièrement requises en période de difficultés ou de crise économique.

C'est beaucoup plus facile qu'avant parce que la technologie a fait des bonds prodigieux : avec son bureau dans la poche (le smartphone), le manager itinérant peut à la fois être sur le terrain et, de n'importe quel point du globe à partir d'un bureau ou d'un hôtel, être en contact avec tout ou partie de ses collaborateurs au téléphone ou en visioconférence. C'est une avancée fantastique. Et on a peine à imaginer comment on pouvait fonctionner malgré tout auparavant.

C'est toujours perturbant parce que plus que jamais, le collaborateur excentré a besoin de comprendre ce qui se passe au niveau de l'unité et au niveau de l'entreprise (surtout quand tout va mal), que le seul point de contact capable de l'informer, de le comprendre et de l'aider en cas de besoin est son manager direct. Et qu'il a souvent l'impression (à tort en général), que celui-ci rencontre plus souvent ses collègues que lui-même.

À vous manager qui êtes dans cette situation, soyez à l'écoute de vos collaborateurs, sachez capter les signaux faibles, restez au contact permanent des uns et des autres en utilisant tous les moyens disponibles. Et organisez-vous de manière à donner l'impression que vous avez véritablement le don d'ubiquité. C'est plus facile à dire qu'à faire. Bon courage et bonne chance.

Index

A

C

D

E

F

I

M

P



